

UNIVERSIDAD AMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO



**CÓMO SUPERAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL A
TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.
ULTRANIC, ÁREA OPERATIVA DE MANAGUA,
ENERO A JUNIO 2001**

GRETHEL ELENA COLLINS RUIZ
ALEJANDRA SOFÍA MARTÍNEZ RIVERA

Monografía para optar al grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesor Tutor:
ALEJANDRO DAVILA RUEDA

Managua, Nicaragua, Agosto, 2001

DEDICATORIA

Gracias a Dios que me puso en el camino de mi madre, a ella mil gracias por recibirme con tanto amor. A Alejandra, toda mi gratitud por su confianza. A Jochen, por darme amor y recibir todo lo que mi corazón puede darle.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que día a día me han hecho querer ser una mejor mujer, a mis padres que siempre han creído en mí, a mi mama Coco, a mis hermanas por su amor y amistad incondicional y a todas las personas que saben que siempre las llevo en mi corazón, especialmente a Marcos y Grethel por su paciencia y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a ULTRANIC, a los gerentes de las áreas de Recursos Humanos, Operaciones y Vigilancia, de manera especial a su Gerente General, por invitarnos a elaborar nuestro estudio en su prestigiosa empresa. Asimismo reciban nuestros agradecimientos el personal de seguridad que nos brindó su colaboración en las encuestas realizadas en este estudio, en especial al Jefe del Sector #3 . Por último agradecemos a todas las personas que no forman parte del equipo de ULTRANIC y dispusieron de su tiempo para darnos sus valiosas sugerencias y aportes, en especial a nuestro tutor el Lic. Alejandro Dávila Rueda por haber compartido con nosotras todos sus conocimientos, de igual manera al Comisionado Javier Dávila Rueda, Jefe del Instituto de Estudios Superiores de la Policía Nacional antes Academia de Policía Walter Mendoza.

ÍNDICE GENERAL

Página

PORTADA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	OBJETIVOS	4
III.	MARCO TEÓRICO	
1.	Concepto de Recursos Humanos	5
2.	La Rotación de Personal	5
3.	Factores que afectan la Rotación de Personal	6
3.1	Clima Organizacional. Concepto	6
3.1.1	Características del Clima Organizacional	8
3.1.2	El Conocimiento del Clima Organizacional	9
3.1.3	Resultados que se obtienen de un Diagnóstico del Clima Organizacional	10
3.1.4.	Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas	13
3.2	La Motivación	14
3.2.1	La Teoría de las Expectativas	15
3.2.2	Satisfacción con el trabajo	16
3.3	Las Políticas Internas	16
3.3.1	Las Políticas de Recursos Humanos	17
3.3.1.1.	Políticas de Alimentación de Recursos Humanos	17
3.3.1.2.	Políticas de Aplicación de Recursos Humanos	23
3.3.1.3.	Políticas de Mantenimiento de Recursos Humanos	24
3.3.1.4.	Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos	25
3.4	El Liderazgo	25
3.4.1	Las Funciones del Líder	26
3.4.2	Los Estilos de Liderazgo	28

3.5 Las Características Biográficas	28
4. El Servicio de Vigilancia	30
4.1 Concepto de Seguridad Pública	30
4.2 Concepto de Seguridad Privada	30
4.3 Sistema Integral de Seguridad	31
4.4 El Puesto de Seguridad	31
4.5 La Importancia del Recurso Humano en la Seguridad	32
IV. HIPÓTESIS	33
V. DISEÑO METODOLÓGICO	34
VI. RESULTADOS	35
VII. DISCUSIÓN	68
VIII. CONCLUSIONES	78
IX. RECOMENDACIONES	80
ANEXOS	
ANEXO A	
ANEXO B	
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

El ambiente de trabajo en una organización es una de las condiciones más importantes que debe cultivarse debido a que alimenta las relaciones entre los trabajadores, la cooperación mutua y promueve el buen desempeño de las funciones que estos realizan. Crea un ambiente de seguridad laboral, que para todo ser humano es natural y necesario, ya que independientemente de la labor que realice, es un recurso humano sumamente importante.

“El Clima Organizacional es percibido por los miembros de la organización e influye en su comportamiento”¹. El término Clima Organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que llevan a provocar diferentes tipos de motivación. Por lo tanto si los factores positivos del ambiente organizacional no han sido adecuadamente cultivados para obtener los comportamientos idóneos, acordes al giro de la empresa, el puesto y las características de los miembros; habría una influencia negativa en el comportamiento de los empleados hacia el trabajo que desempeñan, causando probablemente la rotación permanente del personal insatisfecho, hacia otras organizaciones, en busca de mejores alternativas laborales.

La importancia de un buen Clima Organizacional radica básicamente en que hay que generar estímulos positivos que provoquen reacciones positivas en los empleados para garantizar que los recursos humanos no se agoten, ni pierdan calidad. En tal caso, al referirnos a los recursos humanos, se podrían plantear las siguientes preguntas: Si, los recursos humanos son el elemento fundamental de toda empresa, ¿Por qué a veces las organizaciones parecen darle menos importancia? O bien, ¿Cómo podría sobrevivir una empresa privada de servicios de seguridad sin un Clima Organizacional que satisfaga las expectativas de sus miembros y transmita una buena imagen hacia su ambiente externo?

¹ George H. Litwin, “Climate and Motivation: An experimental study”, en David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. McIntyre, *Organizational Psychology: A book of Readings*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971, p.111.

Para responder a la última pregunta, se realizó el presente estudio en ULTRANIC, una empresa privada de seguridad con sede en la ciudad de Managua durante los primeros seis meses del presente año.

“Después de 1988, el gobierno sandinista hizo una reforma económica y se suspendieron todos los subsidios a las empresas que tenía el Ejército, y todo lo que era el capítulo de inversiones para los ministerios del Estado y en este caso para el Ejército también. Entonces la línea que planteó el gobierno en ese momento fue que se reorganizara (el ejército) de tal manera que sobreviviera y vendiera servicios al público”² De aquí surgen las empresas que como ULTRANIC, forman parte del Instituto de Previsión Social Militar (IPSM)

ULTRANIC fue fundada el 9 de noviembre de 1990, iniciando operaciones en el campo de la seguridad electrónica y vigilancia. Desde ese momento hasta 1996, se estableció como una oportunidad de trabajo para desmovilizados del Ejército, Policía y Ministerio del Interior. A partir de esta fecha aparecieron nuevas empresas de seguridad y con ellas se fueron creando normas reguladoras para este tipo de servicio en Nicaragua.

Desde mediados del año 1996, ULTRANIC ofertó sus servicios de seguridad privada bajo el concepto de Alto Precio-Alta Calidad, teniendo una gran aceptación en el mercado, lo cual la posicionó como la empresa líder en este ramo, según encuestas realizadas por las empresas Vox Populi y PricewaterhouseCoopers.

Actualmente, ULTRANIC brinda servicios de:

- Asesoría y Consultoría en Seguridad
- Vigilancia y Protección Física
- Traslado de Valores
- Monitoreo de Alarmas y Venta e Instalación de Sistemas de Seguridad Electrónica.

² Extraído de “*Empresas Militares en Centroamérica*”.

Para formular el problema de investigación y a petición de ULTRANIC, primeramente se estableció contacto con los directivos de la empresa para analizar en conjunto la problemática general de la organización y ellos mismos seleccionaron la rotación del personal de seguridad como una de sus prioridades. Posteriormente como autoras de esta investigación ofrecimos a ULTRANIC, la elaboración de un estudio del Clima Organizacional para identificar las áreas de oportunidad o mejora respecto a la rotación. ULTRANIC, aceptó la propuesta y en conjunto nuevamente, delimitamos el problema y el alcance de estudio.

El problema de rotación de personal del área operativa de ULTRANIC comenzó desde el año 1993 con un índice de 3%, hacia el siguiente año el porcentaje aumentó y se mantuvo en un 4%, posteriormente incrementándose hasta un 6.05% en el año 1998. En el año 1999 la rotación disminuyó en un 1% con relación al año anterior.

Este estudio es importante no sólo para ULTRANIC, sino que se hace vital para el conocimiento de las empresas que brindan servicios de seguridad y para nosotras las autoras, ya que no sólo nos apropiamos de la realidad a la que se enfrentan las empresas de seguridad nicaragüenses; sino que además contribuimos a mejorar el Clima Organizacional de ULTRANIC a través de nuestra investigación. En términos prácticos las recomendaciones de este estudio se convierten en las pautas que servirán para la elaboración de nuevas políticas de administración de personal o bien para mejorar las existentes, garantizando así que exista mayor estabilidad laboral.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un diagnóstico de los factores del Clima Organizacional que inciden en la rotación del personal del área operativa de ULTRANIC en Managua, con el fin de hacer recomendaciones específicas a las áreas involucradas que puedan mejorarse, en cuanto a políticas internas; de manera que la rotación no sea un problema sensible en el futuro.

Objetivos Específicos

1. Conocer las características generales de las Empresas de Seguridad y las particulares de Ultranic
2. Conocer las Políticas de Administración de Personal
3. Analizar el Proceso de Reclutamiento, Selección y Orientación al Personal
4. Determinar cuáles de los factores que pertenecen al Clima Organizacional son los que mejor explican la rotación de personal en el área de estudio.
5. Conocer la Percepción que tiene el personal del área de estudio sobre el tipo de liderazgo que ejercen sus jefes inmediatos
6. Determinar las áreas de oportunidad para mejorar el Clima organizacional y disminuir la rotación del personal en el área de estudio

MARCO TEÓRICO

1. Concepto de Recursos Humanos (Chiavenato, 1997)

Para este autor, los Recursos Humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en una organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Es decir que debe considerarse al Recurso Humano el único recurso vivo y dinámico de la organización capaz de decidir el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismos.

2. La Rotación de Personal (Chiavenato, 1997)

La rotación de personal es un fenómeno que se da en casi todas las empresas, este término se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

En toda organización saludable, ocurre normalmente un bajo nivel de entradas y salidas de trabajadores, la rotación de personal puede generar dos situaciones totalmente opuestas, una es que al llegar personal nuevo a la empresa esta genere mayor productividad y la segunda es todo lo contrario que tenga tantas salidas de personal que reduzca de una manera considerable los resultados.

La rotación de personal es una consecuencia de los fenómenos que se viven tanto en el interior de la organización como en el exterior de la misma, los cuales condicionan el comportamiento y las actitudes del personal. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica del país en cuestión, las oportunidades de empleo y para este estudio, también influye la valoración o aprecio del trabajo por parte del empleado. Y entre los fenómenos internos se pueden encontrar políticas salariales, oportunidades de progreso, tipo de relaciones humanas existentes entre los mismo compañeros de trabajo, las políticas de

reclutamiento y selección de personal y la predisposición al trabajo que lleva el individuo como resultado de experiencias negativas en otros trabajos.

La rotación de personal trae consigo costos de reclutamiento y selección debido a que se deben buscar nuevos empleados para llenar las plazas vacías, además se producen costos de registro y documentación. También se generan costos de ingreso puesto que el empleado nuevo debe capacitarse, y costos de desvinculación que incluye anotaciones y registros ante el Ministerio del Trabajo. Esos son los costos directos de la rotación de personal, y como costos indirectos se pueden mencionar, la imagen de la empresa en el mercado laboral, entre los clientes esto afecta en la confiabilidad de ellos con respecto a los guardas nuevos. Afecta también la calidad del servicio, ya que aunque sean capacitados siempre a un empleado nuevo debe dársele cierto tiempo para que se sienta seguro en su trabajo y cumpla de una manera eficiente sus funciones, la rotación de personal, también crea cierta inestabilidad emocional e inseguridad en el puesto entre los mismo empleados, y hace pensar que se tiene una baja calidad en el reclutamiento y selección.

3. Factores que afectan la Rotación de Personal

3.1. Clima Organizacional. Concepto (Gonçalves, 1997)

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral

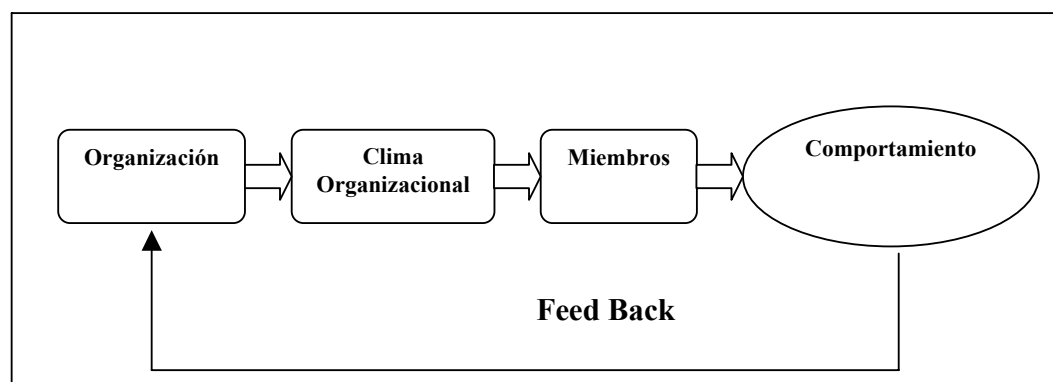
La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una simple resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende también de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí

que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos en la siguiente figura.



A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional, las tendencias motivacionales y la predisposición que lleva el individuo de otros trabajos, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

3.1.1. Características del clima organizacional³

Litwin y Stringer⁴ postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- *Estructura*
- *Responsabilidad (empowerment)*
- *Recompensa*
- *Desafío*
- *Relaciones*
- *Cooperación*
- *Estándares*
- *Conflictos*
- *Identidad*

3.1.2. El Conocimiento del Clima Organizacional⁵

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de

³ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#funciones>

⁴ Litwin, G. y Stringer, H. "*Organizational Climate*", Simon & Schuster, N.Y, 1978.

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#funciones>

percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo

3.1.3. Resultados que se obtienen de un Diagnóstico del Clima Organizacional⁶

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones de un diagnóstico de este tipo:

- *Retroalimentación*

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora.

- *Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales*

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#funciones>

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual.

Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnicos.

- *Incremento en la interacción y la comunicación*

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Además permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Diagnóstico Organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas interactúen en formas constructivas y de ello se obtendrán resultados positivos.

- *Confrontación*

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las

intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- *Educación*

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el diagnóstico organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta.

- *Participación*

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción con el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT) y la formación de equipos. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del Diagnóstico del Clima Organizacional.

- *Responsabilidad creciente*

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del Diagnóstico del Clima Organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica

del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, los círculos de calidad y la administración por objetivos (APO).

- *Energía y optimismo crecientes*

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura y los programas de calidad total.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de Diagnóstico Organizacional, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de Diagnóstico Organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

3.1.4. Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas

“En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su empresa por tres razones:

- Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Para seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.”⁷

3.2. *La Motivación*

“Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal, esto es, algo que algunas personas tienen y otras no.

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Es verdad que los individuos difieren en su impulso motivacional básico, pero no se trata de uno mismo sino de la situación.

De manera que al analizar el concepto de la motivación hay que tener en cuenta, que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.”⁸

Motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origine una propensión hacia un comportamiento específico, agrega Chiavenato (1998)

⁷ Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Editorial trillas, 1997, p.20.

⁸ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*, 7ª. Ed., Prentice Hall, México, 1996, p.212.

Estos dos conceptos coinciden en que la motivación es todo aquello que nos impulsa a hacer las cosas para satisfacer una necesidad personal.

La motivación humana es una variable muy compleja, rara vez las personas responden a un solo estímulo impulsados por un solo motivo, sino que son movidos por diferentes necesidades y deseos los cuales a veces son complementarios y otros son contradictorios (Chruden/Sherman, 1978)

3.2.1. La Teoría de las Expectativas (V. H. Vroom, 1964)

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación más aceptadas es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

La teoría de las expectativas expresa que la fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se verá seguido por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados en su trabajo y simplemente hacen lo mínimo posible para mantenerse en él.

La teoría se enfoca en tres relaciones:

- ***Relación esfuerzo-desempeño:*** La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- ***Relación desempeño-recompensa:*** El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá a un resultado deseado.

- ***Relación recompensas-metas personales:*** El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

3.2.2. Satisfacción con el trabajo

Muchas veces distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo resulta difícil debido a su estrecha correlación; muchos autores emplean ambos términos como sinónimos.

Podemos describir la motivación como un conjunto de actitudes ante el trabajo y como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo y, la satisfacción es lo que el empleado piensa de este, lo cual supone un grupo de actitudes o sentimientos positivos y negativos del mismo.

Existen diferentes métodos para la medición de la satisfacción con el trabajo, entre los cuales el más práctico es el cuestionario, el cual se distribuye entre los empleados en la oficina o se envía a su domicilio. Las respuestas son voluntarias, lo que dificulta averiguar quién contestó y quién no.

Otro método que se utiliza es la entrevista personal donde los empleados discuten con el entrevistador del departamento de personal, pero este método es de escasa confiabilidad debido a que el entrevistado puede estar “satisfecho” solamente por temor a represalias, además este método requiere mucho tiempo y es bastante costoso.

3.3. Las Políticas Internas

“Las políticas son normas de acción que aseguran la consistencia con una serie de circunstancias particulares dentro del marco del plan de la compañía.”⁹

Según explica Stoner (1994) es un plan vigente que establece las normas generales para la toma de decisiones.

3.3.1. Las Políticas de Recursos Humanos

“Estas se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar sus objetivos organizacionales, al igual que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización debe poner en práctica la política de recursos humanos que sea más conveniente a sus necesidades y que abarque los siguientes aspectos:

3.3.1.1. Políticas de Alimentación de Recursos Humanos

Estas se refieren a dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la empresa para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.

También abarcan los criterios de selección y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que exista en la organización. Y por último al hablar de políticas de alimentación de recursos humanos también debe referirse a cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

⁹ Gary Dessler, *Administración de Personal*, 6ª. Ed., Prentice Hall, México, 1996, p.667.

▪ **Proceso de Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos con probabilidades de cumplir con los requisitos establecidos para el puesto, para esto se necesita una investigación externa que consiste en segmentar el mercado de recursos humanos de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe dividirse según las características requeridas para ser candidato y; una investigación interna que consiste en determinar las necesidades de la organización referente a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

El proceso de reclutamiento empieza con la emisión de la solicitud de empleados: la dependencia solicitante, es la que toma la decisión de reclutar candidatos. Esta dependencia escoge los medios de reclutamiento para obtener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos.

Existen dos tipos de reclutamiento, el reclutamiento externo que es cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles, ya sea que están trabajando en otra empresa o que se encuentran desempleados en ese momento, y está el reclutamiento interno que se da cuando existe una vacante; la empresa reorganiza a sus empleados y ubica a un empleado en otro puesto.

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es por tanto, una actividad positiva y de invitación. Tiene como objetivo suministrar la materia prima para la selección.”¹⁰

▪ **Proceso de Selección y Orientación de Personal**

“La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”¹¹

“La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.”¹²

Con la entrevista se trata de determinar cuales candidatos tendrán éxito en el trabajo. Se trata de predecir cuáles candidatos poseen los conocimientos, experiencias, habilidades, valores y estilos de personalidad; siempre tomando como base ciertos datos, tomando en cuenta que se pueden tener ciertos márgenes de error. El problema radica en responder las siguientes preguntas ¿Cómo medir el desempeño? ¿Cómo diferenciar a los trabajadores con bajo rendimiento y a los de alto rendimiento?.

Otro problema del proceso de selección está en ligar los resultados de dos conjuntos de instrumentos, los estándares (Criterios de desempeño) y por otro lado los datos provenientes de los mismos solicitantes (solicitud de empleo, de entrevistas, de pruebas)

¹⁰ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 6ª Ed., McGraw Hill, México, 1997, p. 166.

¹¹ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 6ª Ed., McGraw Hill, México, 1997, p. 185.

¹² <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

La entrevista es quizás el método más usado y quizás el más mal utilizado; en sentido estricto puede decirse que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones.

“A continuación se plantean algunas preguntas que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros)
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para el desempeño sea eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización con relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.”¹³

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

La selección tiene dos problemas fundamentales, que son la adecuación del hombre al cargo, y la eficiencia del hombre en el cargo. El criterio de selección está fundamentado en los datos y en la información que se tiene respecto al cargo que se ofrece.

Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, y tiene como objetivo es ser lo más preciso posible al seleccionar un candidato.

La selección se basa en un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado se encuentra el análisis y las especificaciones del cargo y por otro los candidatos que compiten por el empleo.

La comparación es una función de staff, que se desarrolla de manera específica por la dependencia de selección de personal de la empresa, que cuenta con psicólogos especializados, una vez que se da la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características del candidato. El organismo de selección no puede imponerse ante el organismo solicitante, debe limitarse a prestar su servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a los individuos que crea que cumplen con los requisitos establecidos. La decisión final de aceptar o rechazar candidatos es responsabilidad del staff.

“Existen dos principios en la selección de personal:

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

La colocación es muy común, esto teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

La orientación tradicionalmente se ha considerado en la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se

rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.”¹⁴

“El Proceso de Orientación de Personal es el siguiente paso luego de haber reclutado y seleccionado al personal; es orientarlos y capacitarlos. Esto significa brindarles la información y experiencia necesarias para triunfar en sus nuevas posiciones.

La orientación y la capacitación integran a los nuevos empleados a la organización. Es importante proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, sobre las actividades que realizarán y cómo deberán hacerlas para obtener resultados satisfactorios. Esta información básica incluye asuntos como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

La orientación es un componente del proceso de socialización del nuevo miembro con la organización, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la compañía y sus departamentos.

Cuando se maneja correctamente la orientación del empleado nuevo, se puede reducir el nerviosismo que produce el primer día de trabajo así como el choque con la realidad que podrían experimentar. Al referirnos al choque con la realidad, hablamos acerca de la discrepancia entre las expectativas del nuevo empleado sobre su nuevo trabajo y la realidad que le ofrece la compañía.

Los programas de orientación abarcan desde introducciones hasta programas largos y formales. En estos últimos, generalmente se les proporciona a los empleados un

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

manual o material impreso que explica cuestiones como los horarios de trabajo, revisiones de desempeño, pago, vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones de la empresa. Otra información que tradicionalmente se incluye son las prestaciones al empleado, las políticas de personal, la rutina diaria del empleado, la organización y operaciones de la compañía y las medidas y regulaciones de seguridad.

Se debe prestar especial atención a declaraciones en el manual que puedan ser vistas como compromisos legales y obligatorios, por ejemplo frases como: "Ningún empleado será despedido sin causa justificada" u otras que impliquen o establezcan que los empleados tienen pertenencias.

En gran parte de las compañías, la primera parte de la orientación la realiza el especialista de recursos humanos, quien explica cuestiones como los horarios de trabajo y las vacaciones. Después se hace la presentación del empleado a su nuevo supervisor, quien continúa la orientación explicando la naturaleza exacta del puesto, presenta a la persona a sus nuevos colegas y los familiariza con el sitio de trabajo. Algunas empresas también realizan seminarios de reducción de ansiedad a los nuevos empleados.

La orientación es una actividad que contribuye a la socialización satisfactoria de los nuevos empleados dentro de la empresa.”¹⁵

El empleado se beneficia por medio del proceso de orientación porque este le ayuda a conocer mejor la empresa a través de sus políticas, reglamentos, se instruye mejor de cuáles son los requisitos del trabajo y así saber si podrá cumplirlos, el empleado está posibilitado a adquirir mayores y mejores habilidades y a acrecentar su versatilidad para las transferencias y sus calificaciones para la promoción, también ayuda al empleado a ajustarse a nuevos métodos y a reducir las posibilidades de accidentes, echar a perder el trabajo, o la mala utilización de una máquina.

¹⁵ Gary Dessler, *Administración de Personal*, 6ª. Ed., Prentice Hall, México, 1996, p.234-235.

"El entrenamiento no es algo que se hace una sola vez para los empleados, se emplea de continuo en todo establecimiento bien manejado. Cada vez que se obtiene que alguien haga el trabajo en la forma que se desea, se está entrenando. Cada vez que se dan instrucciones o se discute un procedimiento, se está entrenando."

3.3.1.2. Políticas de Aplicación de Recursos Humanos (Chiavenato, 1997)

Estas políticas se refieren a cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requerimientos intelectuales, físicos, etc) para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización, así como criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización. Aquí también se incluyen los criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3.3.1.3. Políticas de Mantenimiento de Recursos Humanos (Chiavenato, 1997)

Esto tiene que ver con los criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, al igual que la posición de la empresa frente a estas dos variables. Por otro lado están los criterios de remuneración indirecta, considerando los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y teniendo en cuenta la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.

Otro elemento de las políticas de mantenimiento de recursos humanos se refiere a cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto y a la vez que esta sea productiva dentro del clima organizacional adecuado.

Estas políticas también abordan la higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos de la organización.

3.3.1.4. Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos (Chiavenato, 1997)

Incluyen criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la empresa, así como criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

Dentro de las políticas de desarrollo de recursos humanos también se aborda la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio del comportamiento de los miembros.

3.4. El Liderazgo

Stoner define liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo. Agrega que los estilos de liderazgo son los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

El concepto que expone Robbins (1996) en su libro Comportamiento Organizacional, coincide con el autor anterior en que el liderazgo es la habilidad de influir en un grupo para el alcance de metas.

El origen de la influencia puede ser formal, como lo proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores, y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes.

Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo que la definición de liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en oposición al uso de la autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores)

Encontramos que el liderazgo no autorizado, -esto es la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

3.4.1. Las Funciones del Líder.

En épocas pasadas, era muy común que al supervisor se le viera como un capataz, cosa que ahora ha cambiado mucho, ahora la promoción de las buenas relaciones entre jefe y subordinados es uno de los aspectos más difíciles en el proceso de supervisión ya que estas dependen tanto de las actitudes como de las habilidades.

Los empleados son rápidos en percibir si las habilidades del supervisor están basadas en la sinceridad, en la motivación y control del desempeño de sus subordinados razón por la que los supervisores deben hacer un esfuerzo especial para considerar los valores humanos involucrados,

- Deben poner el ejemplo
- Dar importancia al futuro en lugar que al pasado
- Buscar las causas no los síntomas
- Admitir equivocaciones
- Considerar los resultados a corto y largo plazo
- Todos los involucrados deben beneficiarse
- Deben usarse medio éticos y legales para obtener resultados éticos y legales
- Respetar la dignidad de todo individuo

- Tratar de entender a los demás y darse a entender

El supervisor tiene la responsabilidad de ver que sus subordinados contribuyan con todo su potencial, cumpliendo sus funciones lo mejor posible.

Si los deberes, la responsabilidad y las relaciones formales están planeadas organizadas y controladas con propiedad, los empleados estarán mejor capacitados a dirigir sus energías hacia actividades productivas y satisfactorias.

La responsabilidad del supervisor por mantener altos los niveles de eficiencia en su grupo de trabajo requiere que aplique las medidas correctivas apropiadas con los individuos que no tengan la habilidad para el trabajo, que no estén lo suficientemente motivadas o que su conducta impida su desempeño o el de sus compañeros. El supervisor debe esforzarse para tener un departamento productivo y lucrativo con un mínimo de quejas, accidentes y otros problemas.

Un líder es una persona con la capacidad de motivar a los demás a realizar objetivos en común. Esto no es tarea fácil, por lo cual debe de tener ciertos atributos y rasgos de personalidad propios de su posición como líder.

Hoy en día el líder debe ser carismático y democrático, esto permite que la gente se identifique con ese líder y no lo vea únicamente como la "autoridad", sino como un guía confiable, por lo tanto debe ser abierto. Un líder debe de ser también fiel a sus principios y valores, esto permite al líder seguir una línea determinada en sus acciones, pero deberá ser audaz a la vez, capaz de adaptarse a los cambios y seguir siendo un líder en determinadas y variadas situaciones. Un líder debe tener cierto don de mando, esto sirve para que la gente lo escuche y a través de su sincera retórica pueda convencerla de sus ideas y lo siga. Este don, se logra a través de una sólida personalidad. Un líder orienta a la gente a hacer cosas, pero no lo hace de manera impositiva ni autoritaria sino que convence y motiva, por lo tanto debe de ser una persona con la capacidad de hablar al público, ser escuchado y percibido. Un líder no es pasivo, es una persona dinámica y activa por las cosas que realiza, ya que el verdadero líder no dice "hagan", sino "hagamos".

3.4.2. Los Estilos de Liderazgo

“Existen dos tipos de liderazgo, el autoritario y el democrático.

Los líderes nombrados por la autoridad afrontan problemas especiales, distintos a los que son elegidos por votación. Los jefes por nombramiento deben cumplir un grupo de obligaciones y tareas, esto es responder ante aquellos que los designaron, o sea, los superiores de la empresa y atender en lo posible las exigencias y deseos de los subordinados. A veces estas obligaciones y tareas son contradictorias.

Los líderes que son elegidos en forma democrática no tienen más que una responsabilidad: defender los intereses de quienes los eligieron.

Los jefes impuestos, o sea, los líderes autoritarios, afrontan otro problema, la poca flexibilidad de sus métodos de dirección. En cambio los jefes elegidos democráticamente por sus compañeros tienen mayor libertad de acción.

Para elegir qué método debe ser mejor, cuál origina mayor productividad, menor índice de frustración, absentismo, rotación de personal o calidad eficiente del trabajo, debe tomarse en cuenta la índole de la situación, lo mismo que las exigencias y rasgos de los subordinados. Algunos trabajadores prefieren que se les diga lo que debe hacer y cómo hacerlo, otros no tolerarían pertenecer a una compañía autoritaria que no les permitiera intervenir en las decisiones que les afectan.”¹⁶

3.5. Las Características Biográficas (Robbins, 1996)

Robbins expresa que las características biográficas son características personales tales como la edad, el sexo y el estado civil, que son objetivas y se obtienen fácilmente en los registros del personal.

Las Características Personales o Biográficas son las siguientes:

¹⁶ D.P. Schultz, *Psicología Industrial*, 3ª Ed, McGraw Hill, México, p.259.

- ***Edad***

La satisfacción aumenta con la edad, lo que quiere decir que es más baja en el personal más joven. Los trabajadores de hoy en día en especial los jóvenes, quieren obtener una realización personal más completa.

Muchos jóvenes se decepcionan cuando inician a trabajar debido a que no encuentran en su actividad el interés y la oportunidad de asumir responsabilidades. En cambio, a medida que pasa el tiempo los trabajadores de mayor edad pierden la esperanza de poder realizarse personalmente y de encontrar un trabajo interesante, lo que hace que ellos permanezcan en la empresa por más tiempo, por motivos económicos, por su familia, etc.

- ***Uso de habilidades y conocimientos***

Ciertos estudios mencionan que los empleados se encuentran más satisfechos en sus trabajos si en ellos pueden demostrar las habilidades que poseen, en caso de que estas sirvan en el puesto designado, pero de no ser así sentirán que no están aptos para ese trabajo por lo cual terminarán por abandonarlo.

- ***Personalidad***

La insatisfacción muchas veces tiene una relación directa con la estabilidad de la persona. Los trabajadores que están más contentos con su trabajo suelen ser personas que tienen un mejor equilibrio y estabilidad emocional y, en caso contrario la insatisfacción puede dar origen al desequilibrio emocional.

- ***Nivel ocupacional***

Cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo, mayor es la satisfacción que procura. En el caso de los que trabajan en cargos técnicos, administrativos y profesionales, tienen una mayor probabilidad de sentirse contentos, a diferencia de alguien que trabaje en

la fabricación, prestación de servicios, ventas de mayoreo o menudeo; la probabilidad de que se sientan contentos es mucho menor.

Según algunos estudios realizados en Estados Unidos, una de las conclusiones más importantes a las que se puede llegar es que es menos probable que los trabajadores con mayor edad y aquellos con mayor tiempo en el puesto renuncien, y que los empleados casados tienen menos ausencias, menos rotación y reportan una mayor satisfacción con el puesto.

4. El Servicio de Vigilancia (Extraído de Módulo de Formación para Vigilantes de Seguridad, Centro de Formación Grupo SABICO, España, 1996)

4.1. Concepto de Seguridad Pública

Consiste en que el Estado; a través de sus poderes, organización, medios y actividades; garantice el normal desarrollo de la convivencia ciudadana.

4.2. Concepto de Seguridad Privada

Consiste en que las Empresas Privadas de Seguridad; a través de su organización, medios y actividades; provean, con un carácter auxiliar, complementario y subordinado a la Seguridad Pública del Estado, la particular demanda de seguridad de empresas y personas.

4.3. Sistema Integral de Seguridad

Entendida la protección como un sistema de seguridad organizado en el entorno de una persona física determinada o de un espacio físico determinado, que permite el control de todo cuanto suceda a su alrededor, que evite la comisión de una agresión o la merma de los bienes custodiados, dicho sistema no sólo debe neutralizar dichas acciones, sino también, controlar y detener a sus autores, es decir, reaccionar ante una agresión por medio de la neutralización, la cobertura y la evacuación.

La protección así entendida, no debe ser sólo personal, sino que debe abarcar todas las facetas del desarrollo de las actividades cotidianas de la persona. Es decir, habrá de abarcar la esfera de lo profesional y de lo particular; por otro lado se ha de tener presente que la seguridad y cobertura que se le da a una persona no es efectiva en un cien por ciento. Sin embargo, sí podemos establecer un sistema más perfecto cuando esté mejor organizado y planificado, donde se contemplen todos los factores de riesgo y situaciones que incidan en la ejecución de los escoltas o guardas de seguridad. Ante esta visión de la protección de personas, esta se debe entender como una Protección Integral.

4.4. El Puesto de Seguridad

Se denomina Puesto de Seguridad a un área de responsabilidad a cargo del personal especializado, en el que se ejerce un control a las personas y cosas que en ella se encuentran.

Los Puestos de Seguridad pueden ser fijos o móviles, en función de lo establecido en el plan de seguridad de una persona.

Se clasifican en:

- ***Puestos de Vigilancia***

Es el área de responsabilidad asignada a una escolta estático o vigilante que por la observación detecta a las personas, objetos o cosas que se consideren sospechosas.

- ***Puestos de Control***

Revisión e Inspección: Punto o zona de paso que da acceso a una zona de estancia restringida, en el que se comprueba, controla y registra, la identidad de las personas, los vehículos y objetos que portan.

- ***Puestos Especiales de Seguridad***

Son aquellos en los que se asigna a un miembro del equipo de seguridad un deber específico en relación con un movimiento protector (custodia del equipaje de la persona para evitar sustracciones, protección de medios aéreos, marítimos)

4.5. La Importancia del Recurso Humano en la Seguridad

Los medios humanos en la seguridad constituyen una parte fundamental de la misma. Siendo coordinados como arreglo a un plan integral de seguridad con los medios técnicos y en su caso, los medios animales.

HIPÓTESIS

El Clima Organizacional inadecuado del área operativa de ULTRANIC influye directamente en las motivaciones y el desempeño de los empleados generando inestabilidad laboral, lo que puede desembocar en rotación permanente del personal insatisfecho.

DISEÑO METODOLOGICO

Para realizar esta investigación utilizamos el método descriptivo. Primeramente se efectuó una prueba piloto donde nos apoyamos para conocer mejor cada una de las variables a ser analizadas. Luego de definir las variables se relacionaron entre sí con el objetivo de definir la influencia que tenían en el clima organizacional de la empresa y la rotación de personal, para llegar a la descripción de la incidencia de las mismas en el problema principal.

Para la recolección de información se utilizaron:

- Fuentes primarias: Visitas a instituciones como el INSS, CENIDH, INEC, INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA POLICIA NACIONAL, IEN., etc. e investigación documental en los registros de la empresa, además de testimonios de expertos. También nos apoyamos de entrevistas personales al Gerente de Recursos Humanos, a los Mandos Intermedios (Jefes de Sectores) y al Jefe del Departamento de Servicios de Vigilancia, y encuestas a los Guardas de Seguridad de la empresa, así como la observación en el terreno.
- Fuentes secundarias: Revistas, artículos de periódicos.
- Otras fuentes: Consulta en internet.

En la investigación documental en registros de la empresa se presentaron las mayores dificultades de este estudio, ya que para poder analizar el clima organizacional del área operativa de ULTRANIC y alcanzar los objetivos de este estudio era preciso indagar algunos documentos internos de la empresa, que generalmente son custodiados por los directivos principalmente a causa del sistema cerrado que tienen este tipo de empresas. La información interna es confidencial y por tanto solamente algunas personas que están dentro de la organización tienen acceso a ella. Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es que hubo cambios internos en las áreas de Operaciones y Recursos Humanos, por lo tanto era necesario esperar hasta que la situación fuera propicia para recolectar información interna de la empresa, en estas áreas.

Operacionalización de los Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1	<u>Variables Principales</u>	<u>Fuentes</u>	<u>Instrumentos</u>
<p>Conocer características</p> <p>a) generales de las Empresas de Seguridad y</p> <p>b) las particulares de Ultranic</p>	<p>a)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo 2. Características 3. Complejidades <p>b)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propiedad 2. Misión 3. Visión 4. Valores 5. Estructura 6. Antecedentes 7. Funcionamiento 8. Area de Operaciones 9. Situación Competitiva 	<p>a)</p> <ol style="list-style-type: none"> a.1 Bibliografía General y a.2 Especializada <p>b)</p> <ol style="list-style-type: none"> b.1 Documentación Interna y b.2 Gerentes Principales 	<p>a) Investigación Documental</p> <p>b)</p> <ol style="list-style-type: none"> b.1 Investigación Documental y b.2 Entrevistas

Objetivo Específico 2	<u>Variables Principales</u>	<u>Fuentes</u>	<u>Instrumentos</u>
Conocer las Políticas de Administración de Personal	1. Normativas 2. Antecedentes 3. Diagnósticos previos/Actualizaciones 4. Valoración del Jefe del área.	1. Documentación Interna 2. Gerente de Recursos Humanos 3. Gerente de Recursos Humanos 4. Gerente de Recursos Humanos	1. Investigación Documental 2. Entrevista 3. Entrevista 4. Entrevista

Objetivo Específico 3	<u>Variables Principales</u>	<u>Fuentes</u>	<u>Instrumentos</u>
Analizar el Proceso de Reclutamiento, Selección y de Orientación del Personal			

Objetivo Específico 4	<u>Variables Principales</u>	<u>Fuentes</u>	<u>Instrumentos</u>
Determinar cuáles de los factores que pertenecen al Clima Organizacional son los que mejor explican la rotación de personal en el área de estudio.			

Objetivo Específico 5	<u>Variables Principales</u>	<u>Fuentes</u>	<u>Instrumentos</u>
Conocer la Percepción que tiene el personal del área de estudio sobre el tipo de liderazgo que ejercen sus jefes inmediatos			

Objetivo Específico 6	<u>Variables Principales</u>	<u>Fuentes</u>	<u>Instrumentos</u>
Determinar las áreas de oportunidad para mejorar el Clima organizacional en la unidad de estudio			

RESULTADOS

1. **Resultados de la investigación documental en registros de la empresa**
 - 1.1. ***Organigrama, misión, visión, valores, antecedentes***
 - 1.1.1. ***Organigrama***
 - 1.1.2. ***Visión***
 - 1.1.3. ***Misión***
 - 1.1.4. ***Valores***
 - 1.1.5. ***Antecedentes***
 - 1.2. ***Seguridad Social y beneficios de los guardas de seguridad de ULTRANIC***
 - 1.3. ***Supervisión***
 - 1.4. ***Reglamento, leyes y normas que rigen a ULTRANIC***
2. **Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de ULTRANIC, Lic. Sicinio Mejía.**
 - 2.1. ***Proceso de reclutamiento, selección y orientación de los empleados de seguridad de ULTRANIC***
 - 2.2. ***Índices de rotación del personal de seguridad de ULTRANIC***
3. **Resultados de la entrevista al Jefe del Departamento de Seguridad y Vigilancia de ULTRANIC, Lic. Roberto Ruiz Moreno**
 - 3.1. ***Objetivos de la entrevista***
 - 3.2. ***Resultados***
4. **Resultados de la entrevista al Jefe del Sector 3, Marvin Báez**
 - 4.1. ***Objetivos de la entrevista***
 - 4.2. ***Resultados***

5. Resultados encuesta de opinión a guardas de seguridad

5.1. Objetivos

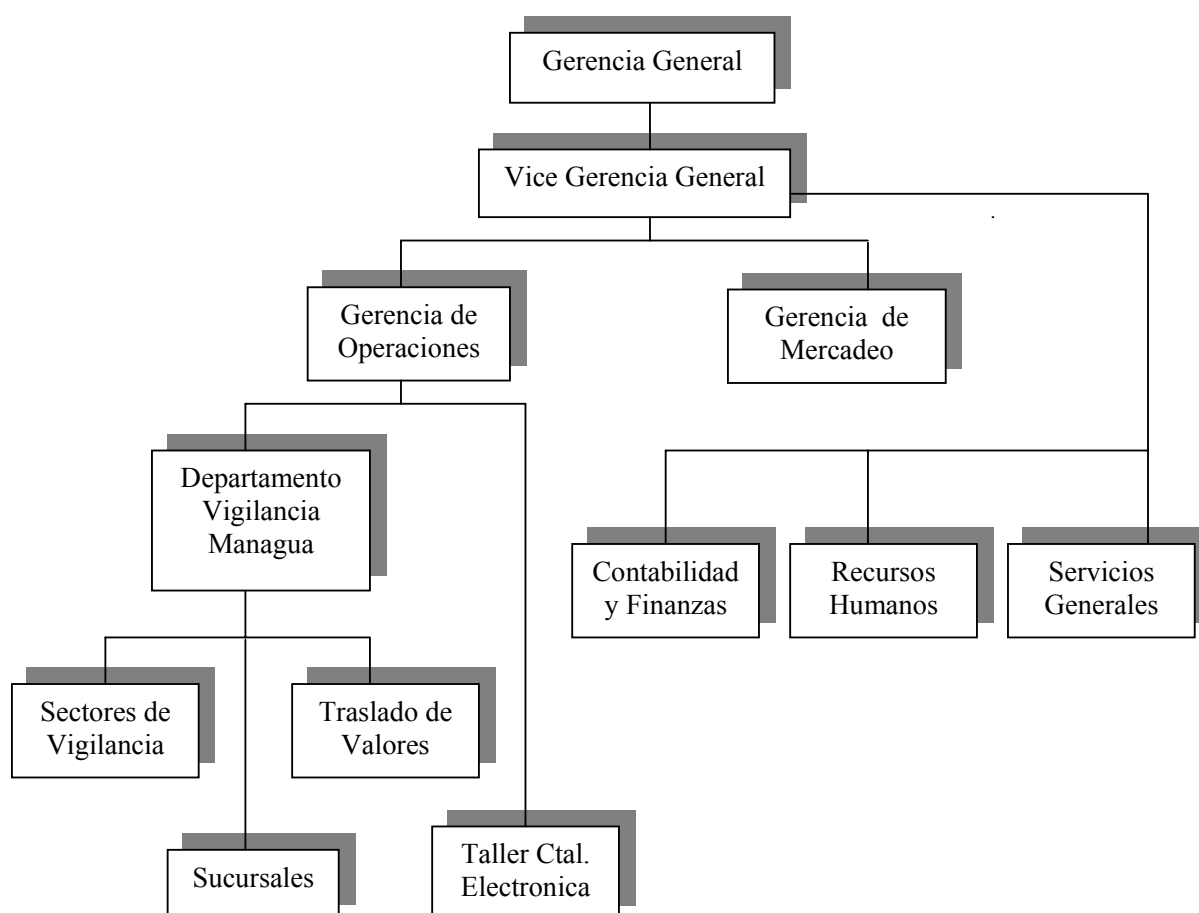
5.2. Resultados

1. Resultados de la investigación documental en registros de la empresa

1.1. Organigrama, misión, visión, valores, antecedentes

1.1.1. Organigrama

En las oficinas centrales en Managua ULTRANIC tiene la siguiente estructura:



1.1.2. Visión

“Queremos que ULTRANIC sea la empresa líder en calidad en la prestación de los servicios de seguridad, con el poder de imponer precios, fijar las reglas del juego en el campo de la seguridad, asociada con empresas de seguridad de la región Centroamericana para brindar servicios de seguridad en una red de empresas de seguridad. Que cuando se hable de seguridad en cualquiera de sus formas, se piense en una marca, ULTRANIC.

“Queremos una empresa corporativa, pionera en la innovación de servicios de seguridad con unidades de negocios ampliamente diversificados en lo mejor de los sistemas de seguridad usados a nivel mundial.

Una empresa con solidez financiera y organizativa, con una gestión eficiente y los mejores márgenes de contribución del mercado regional de servicios de seguridad. Queremos tener a los mejores hombres y mujeres en nuestra plantilla y el personal más satisfecho y orgulloso de ser parte de la familia de ULTRANIC.”¹⁷

¹⁷ Entrevista realizada a directivos de ULTRANIC. Managua, junio del 2001.

1.1.3. Misión

“Satisfacer las necesidades de prevención, protección y resguardo de las personas y los bienes de infraestructura física, materiales y financieros de interés de las empresas industriales, comerciales, financieras y de servicios.

Para satisfacer estas necesidades la empresa debe conocer, dominar y poseer los diversos sistemas y técnicas de seguridad que rigen a nivel nacional e internacional como son la seguridad física, la seguridad personal, la seguridad electrónica, la seguridad en el traslado de valores y otros servicios de seguridad colaterales.

En la prestación del servicio tenemos la misión del liderazgo en el establecimiento, consolidación y actualización de los estándares nacionales de calidad en los servicios integrales de seguridad, que la competencia y las empresas usuarias tomen como referencia al evaluar sus opciones de seguridad.

Es nuestra misión cerrar la brecha entre los estándares de calidad nacionales y los internacionales en materia de seguridad integral.

La calidad ULTRANIC significa contar con el mejor soporte técnico en la prestación de los servicios, la más elevada calificación del personal que brinda el servicio de seguridad, así como, del personal administrativo que lo apoya.

Calidad ULTRANIC también es atención personalizada al cliente, establecer a cada nivel de atención una relación personal que nos permita estar cada vez más identificados y compenetrados del sentir y la necesidad de cada cliente independientemente de la categoría y tamaño del mismo.

La Calidad ULTRANIC en la atención a los clientes internos empieza por la selección y el reclutamiento del personal, la capacitación permanente y continua del mismo, el sistema de supervisión como mecanismo de retroalimentación, el bienestar del empleado, la atención personalizada, ágil y atenta a sus necesidades, aspiraciones y deseos.

La calidad se expresa en los resultados del trabajo y en el proceso de trabajo ambos momentos deben ser medidos y evaluados sobre la base de estándares de calidad que deben ser establecidos y actualizados permanentemente.”¹⁸

¹⁸ Entrevista realizada a directivos de ULTRANIC. Managua, junio del 2001.

1.1.4. Cultura y Valores

“La cultura organizacional la constituyen un sistema de ideas, creencias, principios y valores que forman parte de la filosofía de los dirigentes de la empresa y que deben ser difundidos y aprendidos por todas las personas de la empresa. La cultura organizacional no debe dejarse a las personas, debe construirse, declararse, practicarse, cultivarse y transmitirse día a día, reforzarse con el ejemplo y con políticas. La cultura es el alma y el espíritu de la empresa, le imprime su carácter y personalidad propios, lo que la hace única e individual, lo que la guía en su actuar frente a los cambios del entorno y de la cultura y valores de la sociedad donde se inserta.

Declaración de valores

- Las personas son lo más importante y valioso que tiene la empresa.
- La familia ULTRANIC la integran los empleados y los clientes.
- Creemos en el ser humano sobre todas las cosas.
- La eficiencia y la eficacia en nuestro trabajo es un compromiso permanente.
- Creemos en la capacidad de innovación y creatividad de las personas en el trabajo.
- Nuestros clientes merecen la más alta calidad que puede ofrecer el mercado.
- ULTRANIC debe ser pionera y generadora permanente de nuevos estándares de calidad en el mercado nacional y regional.
- La dirección de ULTRANIC tiene las puertas abiertas para usted.
- La seguridad de nuestros clientes es nuestra responsabilidad diaria y es nuestra razón de ser.
- Los servicios de ULTRANIC son únicos e integrales.
- La seguridad se diseña a la medida de las necesidades del cliente.”¹⁹

¹⁹ Entrevista realizada a directivos de ULTRANIC. Managua, junio del 2001.

1.1.5. Antecedentes

“Los Antecedentes de ULTRANIC datan de 1990, inicialmente abrió sus puertas al mercado con el servicio de Venta e Instalación de Equipos de Seguridad Electrónica, en sociedad con una empresa extranjera.

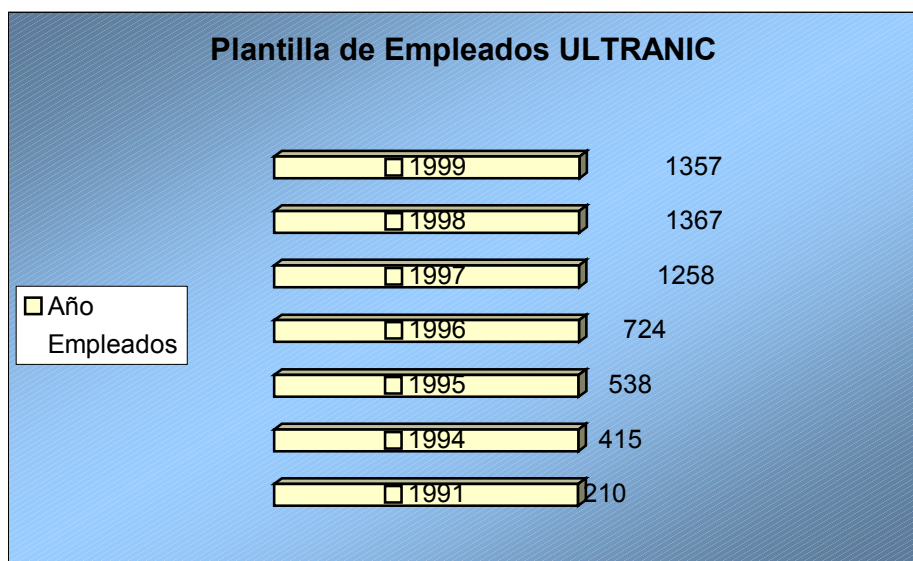
En enero de mil novecientos noventa y dos se amplían los servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades de servicios de Seguridad con personal, así como la custodia de valores.

Iniciando este nuevo servicio con dos clientes de gran prestigio como lo son los dos Bancos más importantes de Managua quienes, continúan siendo parte de nuestra distinguida clientela.

El servicio más desarrollado era el de Vigilancia seguido de Custodia de Traslado de Valores contando con un personal formado por veinte vigilantes y una tripulación de nueve hombres en Custodia de Valores en sus comienzos.

Con la paulatina reactivación económica de los noventa y el incremento de la inversión privada, principalmente en el sector financiero nacional, ULTRANIC, comienza a ser demandada por la red de sucursales de los Bancos que atiende en Managua y por usuarios particulares. De tal manera que en Agosto de 1995 se marca la expansión hacia el interior del país con la apertura de la primera sucursal en Matagalpa con 10 empleados, en Junio de 1996 se inaugura la sucursal de Chinandega con 47 empleados.

A continuación, un gráfico donde se muestra cómo ha aumentado la plantilla de empleados de ULTRANIC desde su fundación.



Este crecimiento sostenido se explica principalmente por la creciente demanda de servicios de vigilancia.

Entre las proyecciones de nuevos servicios se destaca la diversificación de los servicios de seguridad hacia equipos y servicios más modernos y más acordes con las necesidades de seguridad de los negocios.”²⁰

²⁰ Entrevista realizada a directivos de ULTRANIC. Managua, junio del 2001.

1.2. Seguridad Social y beneficios de los guardas de seguridad de ULTRANIC

Con respecto a este punto se encontró un documento referente a la cobertura de la seguridad social que se les proporciona a los guardas de seguridad para que conozcan no sólo el concepto de seguridad social, sino para que dominen las políticas administrativas que la Dirección Superior de ULTRANIC ha establecido con el objetivo fundamental de contribuir a un mayor bienestar y seguridad de sus trabajadores y que sirven de complemento de los beneficios establecidos en la ley de Seguridad Social y Código del Trabajo. Asimismo este documento aborda aspectos de interés para el trabajador a fin de orientar qué actividades debe realizar para obtener estos beneficios.

Por ejemplo, se presentan los requisitos que el trabajador asegurado debe cumplir para hacer uso de sus derechos:

- Presentar colilla de Comprobación de Pago y Derechos vigente.
- Carné del INSS.
- Poseer contrato médico individual vigente con una Empresa Médica Previsional.

La primera colilla de Comprobación de Pago y Derechos con el nombre social de ULTRANIC, la reciben aproximadamente a la octava semana de estar laborando en la empresa, según lo permitido por el sistema de pago mensual de las cotizaciones laborales y patronales.

Para que la cónyuge o compañera del guarda asegurado obtenga un carné de beneficiaria, el asegurado debe presentarse con ella con los siguientes documentos:

- Acta de matrimonio original y fotocopia.
- Tres fotografías.
- Formato del INSS lleno, para su inscripción.
- Arancel para emisión de carné cancelado.

En caso que el asegurado no esté casado legalmente, es decir, viva en unión de hecho estable, deberá presentarse al área de Trabajo Social de la Sucursal del INSS, donde le harán un estudio de concubinato y a partir de los resultados se extiende el carné de beneficiaria a la compañera.

La obtención de cobertura de los servicios médicos para los hijos del asegurado se establece de recién nacido hasta los seis años de edad, para lo cual el trabajador o la madre deberá presentar en la Empresa Médica Previsional lo siguiente:

- Colilla de Comprobación de Pago y Derechos vigente.
- Original y copia de partida de nacimiento del hijo o la hoja de inscripción del recién nacido.
- Carné del asegurado o carné de la beneficiaria.
- Tarjeta de Control de Inmunización (vacunas)

Cada vez que el niño asista a consulta con el médico, deberá presentarse la tarjeta de la Empresa Médica Previsional.

Acerca de las cotizaciones y sus formas de pagos, se les explica a los guardas que el INSS ha establecido el sistema de pago mensual y que inicia con el envío del reporte mensual de cotizaciones, los primeros diez días hábiles de trabajo de cada mes. Sin embargo en ULTRANIC, las deducciones se aplican quincenal, de acuerdo a lo dispuesto en la Tabla por Salario Mensual y Cotizaciones según Categorías, donde se determinan las categorías salariales, el valor a deducir por semana, por cuatro o cinco semanas. Para el INSS el mes tiene cuatro o cinco semanas, en dependencia de la cantidad de sábados que contenga y esto se utiliza cuando se trata de periodos trabajados completos. Por lo tanto si el mes tiene cuatro sábados, serán deducidas cuatro semanas de acuerdo a la categoría en que se encuentra el trabajador conforme el total de ingresos. En caso de que el mes tenga

cinco sábados, serán deducidas cinco semanas, donde una quincena tendrá dos semanas y la otra tres o viceversa.

Otro aspecto que aborda el documento de la Seguridad Social es lo relacionado a las órdenes de reposo y subsidio, y para aclarar la diferencia entre estas se les facilitan los conceptos de ambas y además la forma en que se procede para cada caso.

En el documento también se encuentran las especificaciones y procedimientos seguidos en caso de que ocurran accidentes de trabajo, así como las situaciones en que la empresa no extiende la hoja de Notificación de Accidentes de trabajo.

Otras prestaciones sociales como las vacaciones, el décimotercer mes o aguinaldo y la indemnización por antigüedad son otros temas que se incluyen en el documento y se apoyan según lo reglamentado en el Código del Trabajo, en los artículos 76 y 141 (sobre las vacaciones), Artos. 93-95 (décimotercer mes) y Artos. 44 y 45 (sobre la indemnización por antigüedad)

Acerca de la Higiene y Seguridad Ocupacional, es obligación de la empresa y del empleado, por cuanto el primero es el encargado de suministrar los medios necesarios, como son: uniformes, vehículos, armamento, chalecos antibalas, capotes, garitas así como las normas e indicaciones para el correcto uso de dichos medios, y el segundo, el guarda de seguridad, quien debe cuidarlos y utilizarlos adecuadamente como los establecen las normas.

Por otra parte, los beneficios del guarda de seguridad, que es otro tema de mucha importancia en las políticas de administración de personal de toda empresa, se encontró que ULTRANIC ha establecido entregar beneficios exclusivos para su personal, independientemente de los establecidos por el Ministerio del Trabajo y el Instituto de Seguridad Social. Por ejemplo, la indemnización por muerte o incapacidad total y permanente acaecida en el lugar de trabajo por riesgos propios del oficio, a excepción de casos de suicidio, negligencia debidamente comprobada por las autoridades competentes, riñas entre empleados de la empresa, daños que de manera intencional pueda causarse el empleado, daños causados por desastres naturales y aquellos producidos bajo efectos de

alcohol y/o drogas. De igual manera está establecida la indemnización por riesgo profesional en caso de muerte del trabajador o incapacidad permanente por riesgo laboral, según la tabla de valuación de incapacidad del Código del Trabajo.

Existen también otras políticas de beneficios a los empleados como adelantos de salario, créditos, préstamos y ayudas económicas para gastos funerarios, gastos médicos y por último encontramos también políticas navideñas. Por razones obvias no tenemos facultad de publicar detalles de estas políticas de la empresa, sin embargo tuvimos acceso a un documento que detalla los beneficios otorgados en el semestre de octubre 2000 a marzo 2001, pero este no especifica el monto que fue asignado a los Guardas de Seguridad.

1.3. Supervisión

Los resultados que se abordan en esta parte del trabajo de investigación se limitan a la parte de supervisión y control con que cuenta la empresa para garantizar que se cumplan las normativas de seguridad a través de la actuación directa de los jefes de sector y jefes de turno, con el objetivo de averiguar que influencia tiene por ser parte del clima organizacional de la empresa en el comportamiento positivo o negativos de los guardas de seguridad.

El control y supervisión se realiza a través del centro de Operaciones de ULTRANIC y de los Jefes de Sectores (supervisores). En el centro de operaciones se monitorea la situación de los puestos y se lleva un registro de las incidencias, relevos y en sí la situación general del personal. Por lo tanto se hace evidente la estrecha relación laboral que existe entre los guardas de seguridad y los mandos intermedios ULTRANIC.

Cabe señalar que a pesar de que no existe una norma definida para la supervisión, los mandos superiores del área operativa y Recursos Humanos conocen que la capacidad de supervisión por cada jefes de sector es de 25 a 27 visitas con duración de aproximadamente 15 minutos, en dependencia del puesto y de la cantidad de los mismos. Sin embargo, actualmente un jefe de sector en promedio atiende de 51 objetivos con 161 puestos, según la experiencia.

La supervisión se realiza sin interrupciones de acuerdo al programa de trabajo de los jefes de sector, quienes laboran días de semana y además en fines de semana por lapso de 12 horas y son sustituidos por un jefe de relevo para que la persona que se encarga normalmente de su sector descanse.

Haciendo referencia a cómo se reclutan, selecciona y capacita este personal de supervisión y según entrevista sostenida con el Jefe de Recursos Humanos, Lic. Sicinio Mejía, el reclutamiento es interno y se selecciona de acuerdo a lo que se necesita en materia de cumplimiento de funciones, responsabilidades y aseguramiento de medios y hombres para prestar un servicio de calidad a los clientes de la empresa y evitar la rotación de guardas de seguridad por razones como mal trato por parte del personal de supervisión. Para lo que se ha establecido que cada cierto periodo se rota al jefe de sector hacia otro y de esa manera se logra evitar la monotonía de los cargos de supervisión.

1.4. Reglamento, leyes y normas que rigen a ULTRANIC

La empresa está regida por el manual de la vigilancia civil que regula lo concerniente a la capacitación y licencias de los vigilantes civiles, los controles y registros que ejerce la Policía Nacional, las prohibiciones, infracciones y sanciones a las empresas de vigilancia civil, entidades públicas de vigilancia y vigilantes residenciales, así mismo como sus deberes y derechos.

Se encuentra también regulada por la ley 228 de la Policía Nacional donde a partir del Arto. 121 al 131 aborda los objetivos, las prohibiciones y deberes que tienen las empresas de seguridad civil.

2. Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de ULTRANIC, Lic. Sicinio Mejía.

2.1. Proceso de reclutamiento, selección y orientación de los empleados de seguridad de ULTRANIC

Como parte del proceso de selección y reclutamiento de personal se utilizan los siguientes procedimientos:

- Entrevista previa para entregar la hoja de trabajo.
- Recepcionar solicitud de empleo y documentación requerida.
- Entrevista a profundidad mediante test de aptitudes.
- Verificación de referencias y antecedentes con los archivos Centrales de la Policía Nacional.

Específicamente para el reclutamiento se utilizan la publicidad en la radio e internamente se desarrolló un programa, llamado Recomiende un amigo. Para participar, se envía al amigo recomendado con una hojita del programa al Departamento de Recursos Humanos de ULTRANIC para ser atendido por los técnicos de reclutamiento de personal. En la hoja del programa se especifican los requisitos del guarda de seguridad, los beneficios sociales de los trabajadores y una breve historia de la empresa. Solamente los guardas de seguridad pueden recomendar amigos a la empresa, ya que ellos la conocen y pueden dar testimonio y orientación acerca de este puesto.

Según entrevista personal al gerente de Recursos Humanos, Lic. Sicinio Mejía, al referirse a los antecedentes delictivos de los postulantes a guarda de seguridad, no son confiables, ya que de alguna manera pueden ser alterados, pero tomando en cuenta esta situación se mandan los datos de los resultados a la Dirección de Seguridad Pública de la Policía Nacional para revisión.

Con todos los elementos arriba descritos se efectúa una preselección para el Curso Básico de Guardas de Seguridad y con los resultados de la evaluación del curso, más la caracterización del postulante, se procede a hacer la selección del personal que calificó

para la contratación. Hay que hacer notar que esta empresa es la única con certificación del Gobierno de la República a través del Instituto Nacional Tecnológico para impartir este curso, así como también desarrollan Cursos de Técnico de Supervisión, Cursos de Traslado de Valores y el Curso Avanzado de Seguridad Bancaria para Guarda de Seguridad.

Los requisitos físicos y educativos son:

- Entre 23 y 40 años.
- Mínimo de tercer año de secundaria aprobada.
- Estatura mínima 1.65mts.
- Experiencia mínima de tres meses en el cargo o trabajos afines.
- Presentación personal.
- Buena salud y no tener defectos físicos.
- No poseer antecedentes delictivos.
- Aptitudes para el cargo.

En cuanto a la orientación y/o capacitación como se le llama en ULTRANIC, los guardas que han sido seleccionados pasan por un proceso de capacitación que dura tres días y se desarrolla de la siguiente manera; el primer día se les da a conocer las características del puesto del guarda de seguridad, las normas de conducta del guarda, la forma en que se les calcula el salario, los beneficios que tienen como trabajadores de la empresa y el reglamento interno de trabajo (deberes y prohibiciones). El curso de capacitación es impartido por un especialista en seguridad, entrenado por la propia empresa y que anteriormente tuvo experiencia en el puesto de guarda de seguridad. Posteriormente los nuevos guardas pasan por un periodo de prueba de treinta días, según lo reglamentado por el Código del Trabajo, luego se les contrata. El proceso de capacitación continúa, 2 días restantes, en los cuales se imparten clases de tiro.

En el documento sobre las normas de conducta se aborda cómo debe ser el aspecto personal del guarda, el uniforme reglamentario, la prestancia o cuidado y aseo personal, reglas básicas de cortesía con ejemplos de conversaciones entre guardas y clientes, así como entre empleados y público en general, que incluye conversaciones

telefónicas. También se abordan los comportamientos que no deben realizar los guardas durante su servicio, tales como saludar gritando o en voz alta, silbar en su puesto de servicio, usar goma de mascar, caramelos o alimentos, quitarse los zapatos en presencia de clientes o público en general, fumar en el puesto, escupir en el suelo o eructar en público, bostezar, recibir visitas personales, divulgar asuntos confidenciales del lugar donde está ubicado, etc.

Con relación a cuáles son los medios de armamento reglamentados, se hace referencia al Arto. 23 de la Constitución de la República, en el que se expone que el derecho a la vida es inviolable e inherente a la persona humana y que en Nicaragua no existe la pena de muerte, por lo tanto ninguna persona está facultada para privar de la vida (asesinar o matar) a otra persona, por lo cual cualquier acción dirigida a cumplir con las obligaciones propias del oficio de vigilancia y protección, deberá ser única y exclusivamente en defensa propia. Para aclarar el concepto de defensa propia se hace mención al Arto. 28, inciso 4 del Código Penal de la República de Nicaragua, que establece que las circunstancias eximentes de responsabilidad criminal son:

- Agresión ilegítima.
- Necesidad racional del medio empleado para impedirla o repelerla y,
- Falta de provocación del que hace la defensa.

También se menciona el inciso 6 del Arto. 28, que dice que el que obra impulsado por la necesidad de preservarse de un peligro inminente e imposible de evitar de otra manera, si en la circunstancia en que se ha cometido al acto no podía razonablemente exigirse del autor el sacrificio del bien amenazado, esta eximido de responsabilidad criminal.

La ley 228 de la Policía Nacional es otra base para este documento en cuanto a los Artos. 121 y 131, donde se explican los objetivos del servicio privado de vigilancia y las limitaciones de armas para las entidades o empresas de vigilancia.

En el Arto. 106 se manifiesta que las empresas de vigilancia o las entidades de las que dependa personal de seguridad, podrán poseer armas para los fines de prestación de

servicios, previa autorización de la Policía, exclusivamente para ese uso. Dichas empresas o entidades responderán por su correcto uso, quienes además deberán adoptar las medidas y controles necesarios para evitar pérdidas, sustracción, robo o uso indebido, sin perjuicio de la responsabilidad que corresponda a los usuarios de la misma. Es decir, que la empresa de seguridad se hace responsable ante el Estado y la Sociedad nicaragüense por los daños o lesiones en perjuicio de la integridad física de las personas y de sus bienes, así como tiene la responsabilidad individual del usuario del arma, quien recibirá la sanción que estime conveniente la autoridad del Poder Judicial.

Sobre las prohibiciones acerca del uso de armas de fuego, el documento se apoya en el Arto.118 de la Ley 228 de la Policía Nacional.

En el documento también se abordan las normativas de seguridad de ULTRANIC sobre el uso del arma de fuego reglamentaria, basadas en el Capítulo III, inciso F de las normativas Generales para el cumplimiento del servicio en el puesto. De igual manera se hace referencia a técnicas de seguridad que el guarda debe respetar, medidas de seguridad en el uso del arma de reglamento y armas de fuego, así como de los procedimientos para cargar y descargar el arma de fuego o escopeta y por último se exponen las medidas de seguridad durante la realización de ejercicios prácticos de tiro en el Polígono donde se realiza la capacitación, y los daños y causas más frecuentes en las armas de fuego.

2.2. Índices de rotación de personal de seguridad.

Según estudios realizados por firmas consultoras el índice aceptable de rotación en una empresa de seguridad debe oscilar entre 4 y 5% . ULTRANIC tiene un promedio de rotación de personal del área operativa en el periodo de enero a junio del 2001 de un 60% arriba del índice máximo de rotación aceptable.

Según estadísticas que lleva el departamento de Recursos Humanos, las razones principales por las que hubo bajas de personal fueron, en primer lugar abandono del puesto la segunda causa fue la renuncia sin término de ley, El tercer lugar fueron renunciaciones y violaciones al reglamento interno de trabajo de la empresa. Como se observa, ULTRANIC conoce en términos administrativos los porcentajes de las causas del retiro del personal, pero no así, las motivaciones del personal para dejar de trabajar para ULTRANIC.

3. Resultados Entrevista Jefe del Departamento de Seguridad y Vigilancia de ULTRANIC Lic. Roberto Ruiz Moreno

3.1. Objetivos de la entrevista

Con esta entrevista se quiso conocer el impacto en la estabilidad laboral de los Guardas de Seguridad con respecto a las relaciones de trabajo que tienen con el Jefe de este departamento, con el propósito de dar recomendaciones que ayuden a fortalecerlas.

Otro objetivo de esta entrevista fue conocer el grado de satisfacción que tiene el Jefe de Seguridad y Vigilancia con el trabajo que desempeña y a través de esto valorar si éste tiene un impacto directo o indirecto en la rotación de sus subordinados, con el fin de hacer recomendaciones para que se implementen programas de motivación que ayuden a mejorar la situación.

3.2. Resultados

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta al Jefe del Departamento de Seguridad y Vigilancia, encontramos que 3 veces al mes, se reúne con los Jefes de Sector y Jefes de Centro de Operaciones para abordar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas, el análisis de los problemas, sus causas y decisiones tomadas en la prestación del servicio y algunas recomendaciones de los clientes. Con la misma regularidad se realizan supervisiones de campo a los Jefes de Sectores y Jefes de centro de Operaciones.
- Semestralmente se otorgan estímulos materiales o morales a los colaboradores más cercanos del Departamento.
- La evaluación del desempeño de los Jefes de sectores y Jefes de Centro de Operaciones se efectúan solamente cuando es requerido por motivos de incremento salarial o en caso que se presente la

necesidad de enviar a capacitación. Solamente ante situaciones especiales se reúne con los Jefes de Turno, donde se abordan las nuevas tareas, los procedimientos y objetivos que se pretenden alcanzar, la problemática existente en los puestos de servicio escuchando las sugerencias al respecto y retroalimentándose con ellos.

- El seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas a los Jefes de Sectores y Jefes de Turno se realizan por medio de la hoja de control y seguimiento de las tareas programadas y los resultados de estas mismas. La evaluación de este cumplimiento no tiene una fecha definida de ejecución.
- Las reuniones con los jefes de sector tienen como objetivo conocer las opiniones de los Jefes de Turno acerca de los problemas en sus respectivos puestos de trabajo, y dar a conocer los nuevos procedimientos de trabajo, objetivos y alcances.
- En caso de darse alguna queja del representante del cliente se acostumbra conocer la versión del jefe de turno si este se encuentra en el objetivo, si no se habla con el guarda de seguridad, se realizan averiguaciones físicas para complementarlas con la versión del jefe de turno y/o guarda de seguridad.
- Cuando se presenta el caso que un Guarda de Seguridad se presenta a apelar ante una sanción impuesta por su jefe inmediato, primero se consulta el expediente del trabajador, se investiga las causas por parte de Guarda de Seguridad y Jefe en cuestión, y luego se toma la decisión conforme el Reglamento y Normativas de empresa.
- Cuando se presenta una solicitud de despido a un Guarda de Seguridad por parte del Jefe de Sector, se solicita la versión de los

hechos a las dos partes, el Guarda y el Jefe de Sector, se revisa el expediente laboral, carea la información y luego se toma la decisión favorable si es posible, comunicándola en el momento a los involucrados.

- Cuando se efectúa la visita a un objetivo el supervisor saluda al personal, observa las deficiencias de servicio, indica al personal las deficiencias y en casos que así lo amerita les manda amonestación.
- Según el Jefe del Departamento de Seguridad y Vigilancia todos los empleados de su Departamento tienen una buena imagen de su persona. Ya que durante el tiempo que tiene de desempeñar el cargo ha logrado una efectiva y fluida comunicación, permitiéndole atender cualquier situación. Cuando ha tomado una decisión equivocada a causa de conocer una información parcializada y muy subjetiva, acepta haberse equivocado, y manda a revocar la decisión y se disculpa con el subordinado.

4. Resultados entrevista Jefe de Sector 3, Marvin Báez.

4.1. Objetivos de la entrevista

El objetivo de esta entrevista fue conocer el grado de satisfacción de los Jefes de Sector e identificar el impacto que éste tiene en el desempeño de las tareas en su área de supervisión y de esta manera recomendar la creación de mecanismos que ayuden a mantener y a mejorar la satisfacción del Jefe de Sector y con esto las relaciones con sus subordinados.

De igual manera se quiso averiguar si el Jefe de Sector cumple correctamente con el Proceso de Inducción de los empleados, si tiene la capacidad como orientador de transmitir los conocimientos que los empleados requieren para realizar de manera eficaz sus funciones.

4.2. Resultados

- El jefe de sector procura reunirse con los guardas de seguridad cada mes con el fin de escuchar sugerencias de sus subordinados, establecer con ellos los procedimientos a seguir para el cumplimiento de las nuevas tareas y/o orientación de las mismas.
- No está establecida la periodicidad de la supervisión a los guardas durante la prestación de los servicios.
- Siempre que el jefe de sector supervisa a los jefes de turno o guardas de seguridad procura dar a conocer los logros, deficiencias y alcances en el cumplimiento de las tareas.
- No está establecido que el jefe de sector otorgue estímulos materiales y/o morales a sus subordinados por motivos de buenos resultados en el desempeño.

- Con respecto a la evaluación al desempeño, este se realiza apegándose a la opinión que tiene el cliente sobre el personal y su hoja de récord laboral.
- Para cubrir las vacantes y ubicar al personal en sus objetivos se toma en cuenta el lugar de residencia de estos, su nivel de experiencia, edad y nivel académico.
- En el caso de que por motivo de cierre del puesto el jefe de sector tenga que reubicar a un guarda, este lo hace en un puesto cercano al anterior y donde convenga de acuerdo a sus particularidades personales.
- Durante su desempeño como jefe de sector ha participado como oyente y/o colaborador en el proceso de capacitación.
- Cuando ha encontrado deficiencias en la prestación de los servicios de vigilancia y protección y el subordinado ha presentado dificultades para cumplir con sus obligaciones, el jefe de sector averigua cuáles son las dificultades y explica al guarda cómo superarlas y en caso de ser reincidencias se aplica una sanción.
- Si durante la supervisión detecta dificultades en el desempeño del guarda, el jefe de sector siempre procura dar el tiempo para que este explique las causas y explicarle cómo debe actuar en esas circunstancias.
- Las deficiencias encontradas en la prestación del servicio, las causas que las ocasionan y las acciones correctivas son comunicadas a Recursos Humanos para futuras capacitaciones.

- Cuando un subordinado le pide ayuda al jefe de sector para solucionar un problema personal, primero escucha su petición, pregunta en qué puede ayudar, y le brinda las alternativas posibles; luego decide los pasos a seguir.
- Cuando el guarda de seguridad se presenta al jefe de sector para apelar ante una sanción lo atiende, escucha atentamente y lo convence de que tiene la culpa y le insta a mejorar su conducta.
- El jefe de sector siempre se reúne con el personal de los objetivos a fin de escuchar sus opiniones referidas al servicio y la opinión del cliente.
- Ante quejas de deficiencias de la prestación del servicio, el jefe de sector recoge las versiones del cliente y personal de seguridad y acude a su jefe inmediato para informar y establecer las acciones a seguir. Luego comunica la decisión final a los involucrados.
- Cuando toma una decisión incorrecta, a causa de una mala información, el jefe de sector rectifica su decisión comunicándola a los interesados.

5. Resultados encuesta de opinión a guardas de seguridad

OBJETIVOS	CONTENIDO	ITEMS
Determinar el nivel de realización personal de los trabajadores de vigilancia mediante la valoración del dominio de sus funciones y satisfacción con el puesto, a fin de descartar si es una causa de la movilidad laboral.	El contenido del Puesto -Conocimiento de los deberes funcionales del puesto a cubrir. -Dominio de las actividades a realizar establecidas para el cargo. -Realización personal respecto a los deberes funcionales. -Identificación con las actividades realizadas en el puesto.	-Me siento satisfecho porque conozco a cabalidad mis funciones de Guarda de Seguridad. -Me siento satisfecho con el cargo que desempeño en la Empresa. -Considero que en la capacitación aprendí como desempeñarme de manera eficiente en mi puesto de trabajo. -Me incomoda tener que cumplir las obligaciones y prohibiciones establecidas por la Empresa para el cargo de Guarda de Seguridad. -Me desagrada trabajar en un objetivo donde los Clientes y Público sean muy exigentes.
Sondear el efecto de las condiciones en el personal de seguridad, con el propósito de recomendar un plan de mejora que reduzca dicha influencia, así como, la rotación.	Las condiciones de Trabajo -Aceptación de las condiciones de trabajo existentes en la empresa. -Ajuste a las exigencias expuestas por el cliente en el contrato de servicio. -Abastecimiento de medios de trabajo puntual.	-En mi puesto de trabajo existen condiciones que me permiten cumplir las tareas que me orienta mi Jefe inmediato, logrando buenos resultados. -Me satisface que mi Jefe inmediato cumple con la entrega oportuna de los medios de trabajo. -A pesar del esfuerzo físico que exige el trabajo de Guarda de Seguridad, pienso que soy capaz de sobreponerme para realizar el servicio de vigilancia con eficiencia y calidad. -Se me dificulta cumplir con las tareas que exigen tratar de manera directa con el Público y trabajadores de la Empresa del Cliente. -Si tuviera la oportunidad, cambiaría de trabajo por otro menos peligroso y problemático. -Tuve dificultades al inicio de mi contrato por desconocer al personal de la Empresa del Cliente y las cosas que debía hacer en mi lugar de trabajo.

<p>Establecer el efecto de la supervisión en el desempeño de las tareas de sus subordinados, para recomendar la implementación de políticas administrativas que contribuyan a una mejora continua y de esta forma facilitar el proceso de adaptación de los empleados.</p>	<p>El proceso de supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ayuda oportuna ante problemas que requieren la intervención del Jefe Inmediato. -Accesibilidad para consultar al Jefe Inmediato ante problemas personales. -Ajuste a los métodos de dirección implementados por el Jefe de Departamento. -Utilización de comunicación a las instancias superiores a través del Jefe Inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los problemas que se presentan durante mi turno de servicio, los soluciono con el apoyo oportuno de mi Jefe Inmediato. -Cuando he sido trasladado a un nuevo objetivo, mi Jefe inmediato me orienta las funciones particulares del puesto de servicio donde he sido ubicado. -Me siento seguro de poder contar con la colaboración mi Jefe inmediato ante los problemas que surgen en el puesto de trabajo. -Cuando mi Jefe Inmediato se presenta a mi puesto de trabajo, acostumbra preguntarme sobre las incidencias, problemas surgidos y me orienta como solucionarlos para futuras ocasiones. -Las ocasiones en que he tenido problemas en mi puesto de trabajo, mi Jefe inmediato ha estado desinteresado en ayudarme a resolverlos. -Al momento de realizar gestiones de trabajo y/o personales, desconozco a quien dirigirme.
<p>Comprobar la calidad de las relaciones Jefe – Subordinado, con el propósito de advertir su influencia en la rotación laboral, así como, proponer acciones que coadyuven a su mejora continua.</p>	<p>La relación Jefe – Subordinado</p> <ul style="list-style-type: none"> -El concepto personal del Guarda respecto al Jefe Inmediato. -Relaciones con sus compañeros de trabajo. -Relaciones Laborales con el representante del Cliente y el Público. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estoy seguro que mis Jefes tienen una buena imagen de mi persona. -Me siento satisfecho por las relaciones de trabajo que existen entre mi Jefe inmediato y yo. -Me satisface poder contar con el apoyo de mi Jefe Inmediato en la solución de problemas personales. -Mi Jefe Inmediato se preocupa porque el Cliente tenga una buena imagen de mi persona. -He pensado en cambiar de trabajo por estar en desacuerdo con el trato que recibo por parte de los Jefes Inmediatos -Cuando el Jefe inmediato se presenta a mi puesto de trabajo, me saluda atentamente, llamándome por mi nombre y luego me pregunta sobre los

		problemas del puesto y/o personales.
Determinar si el Personal de Seguridad experimenta amenazas a su plaza de trabajo, a fin de proponer actividades que eleven la confianza institucional y generen mayor estabilidad laboral.	La seguridad de los empleados en el puesto -Posibilidades de perder el empleo. -Aplicación adecuada del régimen disciplinario establecido en el Reglamento Interno del Trabajo. -Aplicación de Políticas de Promoción a los empleados eficientes.	-He observado que los Jefes Inmediatos rápidamente solicitan el despido del Guarda ante el más mínimo error, sin dar oportunidad alguna al trabajador afectado. -Considero que la aplicación del Reglamento disciplinario por parte de los Jefes inmediatos es imparcial (justa) -Durante el tiempo que tengo de trabajar en la Empresa he recibido reconocimiento (moral y/o material) por parte de mi Jefe inmediato. -Considero apropiada la política de promoción en cargos que utiliza la Dirección de la Empresa. -Me siento obligado a realizar turnos extras para quedar bien con mi Jefe Inmediato, porque de lo contrario puede perjudicar mi récord laboral.
Definir el grado de satisfacción que tienen los empleados respecto a la remuneración salarial y beneficios recibidos, para descartar esta variable como una causa de rotación, así como, retroalimentar a la Empresa sobre esta situación.	La Remuneración salarial y beneficios -Ingresos adecuados a las exigencias de trabajo del cargo desempeñado. -Atención de los reclamos. -Puntualidad en el pago quincenal. -Política de beneficios a los trabajadores.	-Considero apropiado mi salario y beneficios recibidos por el trabajo que desempeño en la Empresa. -Me satisface que la Empresa tiene establecido pagar puntualmente y en el puesto de trabajo. -Cuando he hecho reclamos por errores en el pago, me han dado respuesta inmediata y positiva. -Pienso que los beneficios que da la Empresa a los trabajadores son buenos y ayudan un poco a resolver nuestros problemas personales. -Considero bueno saber que en caso de tener problemas graves, la Empresa me ayudará independientemente que éstos sean problemas personales. -Estoy en desacuerdo con los procedimientos establecidos para la obtención de los beneficios a que tenemos derecho los trabajadores de Ultranic.

5.1. *Resultados*

Área Contenido del Puesto:

- El 100% de los encuestados contestó que no estaban satisfechos, porque desconocían sus funciones como guarda de seguridad.
- En cuanto a la satisfacción del guarda con el cargo, el 17.8% contestó favorablemente, un 7.1% se mostró indeciso y el 75% dijo estar insatisfecho con el cargo.
- Un 10.7% de los encuestados contestó que en la capacitación aprendió a desempeñarse eficientemente en su trabajo, en cambio el 89.3% contestó de forma desfavorable.
- Respecto a aceptar las obligaciones y prohibiciones establecidas por la empresa para el cargo de guarda de seguridad, el 32.1% contestó de manera favorable y el 67.9% de manera desfavorable.
- En cuanto a trabajar en objetivos con clientes y/o público exigentes, el 50% contestó que era de su desagrado y el otro 50% estuvo en desacuerdo.

Área Condiciones de Trabajo:

- Referente a si existen condiciones de trabajo para cumplir las tareas en el puesto del guarda de seguridad, el 10.7% estuvo de acuerdo y el 89.3% en desacuerdo.
- En la pregunta acerca la entrega oportuna de los medios de trabajo por parte de los jefes, se obtuvo un 10.7% de respuestas favorables y un 89.3% de forma desfavorable.

- Al considerar el esfuerzo físico que requiere el cargo de seguridad, el 10.7% de los encuestados respondieron que eran capaces de sobreponerse para realizar bien sus funciones, en tanto el 89.3% contestó que no.
- En referencia a tratar de manera directa con el público y trabajadores de la empresa del cliente, el 17.8% respondió que tenían dificultades al realizar esta tarea, hubo un 3.6% de indecisos y el restante 78.5% respondió que no tenían ninguna dificultad en realizarla.
- Al preguntar si cambiaría de trabajo por otro menos peligroso y problemático, el 85.7% estuvo de acuerdo, el 3.6% se mostró indeciso y el 10.7% en desacuerdo.
- El 21.5% respondió que tuvo dificultades al inicio del contrato por desconocer al personal de la empresa del cliente y sus deberes en el puesto, el 3.6% se mostró indeciso y el 71.4% contestó que no tuvo ninguna dificultad.

Área Proceso de Supervisión:

- Al preguntar si los problemas de trabajo se solucionaban con el apoyo oportuno del jefe inmediato, el 7.2% contestó favorablemente y el 92.8% estuvo en desacuerdo.
- En cuanto a si el jefe le orienta al guarda las funciones particulares de su nuevo puesto al ser trasladado, el 10.7% contestó de forma favorable y el 89.3% respondió de manera desfavorable.
- En la pregunta referente a si cuenta el guarda con el apoyo de su jefe inmediato en la solución de problemas, los resultados fueron un 14.2% de respuestas favorables y un 85.7% desfavorables.

- En cuanto a sí el jefe se presenta al puesto del guarda de manera amable y le pregunta sobre las incidencias y le orienta como solucionarlos en el futuro, se obtuvo un 3.6% de respuestas favorables, el 3.6% se mostró indeciso y el 92.8% contestó de manera desfavorable.
- En las ocasiones que el guarda ha tenido problemas en su puesto de trabajo, el 82.2% contestó que había sido apoyado por su jefe, el 3.6% se mostró indeciso y el 10.7% que su jefe se había mostrado desinteresado en ayudarlo.
- El 21.5% de los encuestados contestó que desconocía a quién dirigirse en la empresa al momento de realizar gestiones de trabajo y/o personales, en cambio el 78.5% respondió que no tenía ningún problema al respecto.

Área Relación Jefe-Subordinado:

- Al preguntarles que si están seguros que su jefe tiene una buena imagen de su persona 3.6% está de acuerdo, 17.9% se mostró indeciso y el 78.6% en desacuerdo.
- En cuanto a la pregunta de sí se siente satisfecho por las relaciones que tiene con su jefe, un 82.1% está de acuerdo, el 3.6% está indeciso, 14.3% dijo estar en de acuerdo.
- Al preguntarle sobre el apoyo que tienen por parte de su jefe en la solución de problemas personales un 78.5% estaba de acuerdo y un 21.4% en desacuerdo.

- 14.2% estuvo de acuerdo que su jefe se preocupa por la imagen que el cliente tiene de ellos como guardas de seguridad, en cambio un 82.1% estaba en desacuerdo.
- Se les pregunto que si han pensado en cambiar de trabajo por estar en desacuerdo con el trato que recibe de sus jefes inmediatos, un 17.9% estaba de acuerdo y un 82.1% en desacuerdo.
- Haciendo referencia a que si su jefe los saluda de manera amable y amistosa cuando llega a su puesto de trabajo y le pregunta de los problemas personas y/o de trabajo, solo un 3.6% estuvo de acuerdo y un 96.4% estuvo en desacuerdo.

Área Seguridad de los empleados en el Puesto:

- Haciendo referencia a que si los jefes inmediatos solicitan el despido de cualquier Guarda ante el mínimo error, sin dar oportunidad alguna al trabajador 25% está de acuerdo, un 67.8% dijo estar en desacuerdo y el 7.1% se declaró indeciso.
- Con respecto a la aplicación del reglamento disciplinario por parte de los jefes inmediatos, el 14.2% de los entrevistados piensan que es imparcial y justa y el 78.6% estuvo en desacuerdo.
- El 85.7% dice haber recibido reconocimientos moral o material por parte de su jefe, y el 14.3% dijo no haber recibido nada nunca.
- Con la política de promoción que utiliza la Dirección de la Empresa 32.1% dice estar de acuerdo y un 64.3% dice estar en desacuerdo.
- Con respecto a los turnos extras un 7.1 dice sentirse obligado a hacer horas extras, y un 92.9% dice que no se siente obligado a hacerlo.

- Un 85.7% dice que realiza este trabajo porque es la única alternativa por el momento, y un 14.3% dice que lo hace porque quiere.

Área Remuneración Salarial y Beneficio:

- Un 57.2% considera apropiado su salario y los beneficios que reciben de la empresa y un 42.9% dice estar en desacuerdo con lo que reciben.
- Solo el 3.6% esta satisfecho con la rapidez con que paga la empresa y lo hace en el puesto de trabajo y un 96.4% dice estar insatisfecho.
- Cuando se han hecho reclamos por errores en el pago un 14.3% ha recibido una respuesta inmediata y un 85.7% dice que no le responden de manera rápida.
- Un 28.6% piensa que los beneficios recibidos son buenos y ayudan a resolver un poco los problemas personales, y un 71.4% dice estar en de acuerdo.
- Un 14.2% considera que pueden obtener ayuda de parte de la empresa aunque los problemas sean personales y un 82.2% piensan que no obtendría ayuda de parte de la empresa en este caso.
- Un 46.4% están de acuerdo con los procedimientos establecidos para la obtención de beneficios de la empresa, un 7.1% se mostró indeciso y un 46.4% esta en desacuerdo.

DISCUSIÓN

En la presente discusión se abordan los factores del Clima Organizacional del área operativa de ULTRANIC que influye en la rotación de personal, específicamente el **contenido del puesto**, las **condiciones de trabajo**, el **proceso de supervisión**, la **relación jefe-subordinado**, la **seguridad de los empleados en el puesto** y la **remuneración salarial y beneficios**, lo cual nos da a conocer la realidad de la empresa y a través del enfoque de Gonçalves (1997) que expresa que el comportamiento de un trabajador no es una simple resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende también de las percepciones que el trabajador tenga de estos factores.

Referente a la información recabada con respecto al contenido del puesto y las funciones del cargo verificamos que estas son especificadas en el momento de la capacitación, aunque muchos dijeron desconocerlas. Personalmente pudimos comprobar que a los guardas se les entrega un documento donde se exponen las normas de conducta, los detalles del aspecto personal, uniforme reglamentario, aseo personal, reglas de cortesía, también se les explica todo sobre las leyes por las cuales esta regido el reglamento interno de la empresa, donde se plantean las prohibiciones para el uso de un arma y según información que obtuvimos en las entrevistas habladas con miembros de la empresa, cada guarda nuevo tiene que pasar por un proceso de presentación tanto en la empresa, como en el mismo puesto de trabajo, con su nuevos jefes.

Según la información obtenida los guardas de seguridad se sienten capaces de cumplir con cada una de las funciones que les son asignadas. En entrevistas sostenidas con directivos de la empresa pudimos observar que aunque se les da toda la información necesaria, muchas veces los guardas no la leen, simplemente porque no tienen la costumbre de hacerlo, este es un aspecto que ocurre en la mayoría de los casos y se da porque ellos piensan que a medida que vayan desempeñándose en el puesto irán aprendiendo. Aunque esto no deja de ser cierto, hay casos en los que se presentan problemas porque no recuerdan lo que se les indicó en la capacitación.

Con respecto a la realización que los guardas sienten al estar en un puesto de esa naturaleza, muchos se mostraron conformes con las funciones que desempeñan, otros no, pero sí dicen tener conocimiento de cada una de ellas.

El aspecto de sentirse capaces de cumplir con cada una de las funciones que el trabajo les exige, tiene que ver directamente con la motivación que ellos tienen cada día para llegar a su puesto de trabajo y desempeñarse de la mejor manera, entregar siempre lo mejor que tienen, muchas personas pueden pensar que este trabajo es monótono, pero todo tiene relación con la teoría de las expectativas de Vroom, que habla que las expectativas en cada individuo son diferentes. Esta teoría se enfoca en tres aspectos importantes de la motivación como son Relación esfuerzo-desempeño, Relación desempeño-recompensa, Relación recompensas-metas personales. De las cuales depende la satisfacción que cada individuo tenga con el desempeño de su trabajo.

Quizás para algunas personas el ser Guarda de Seguridad no es muy interesante, pero para una persona que quizás solo logro llegar al ciclo básico de la secundaria, llegar a ese puesto, significa algo estimulante, un trabajo en el que se aprende algo nuevo todos los días, implica ser responsable y tomar muy en cuenta las capacitaciones y seminarios que reciba para poder cumplir con los requerimientos de desempeño de ese puesto. Todo depende del grado de satisfacción que tenga cada individuo.

La satisfacción con el trabajo está ligada directamente a la motivación que cada individuo pueda tener por el mismo, como expresa Robbins 1996 , que la motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, si un trabajador no se siente motivado, así como si este no cuenta con las condiciones, no lo podrá ejecutar de la mejor manera y esto trae consigo una inestabilidad, cierto rechazo ante algo que por las condiciones dadas, no se puede hacer mejor, por mas que se esfuerce si las herramientas no son las indicadas, el trabajo siempre dejara mucho que desear tanto para el trabajador como para su jefe inmediato, lo cual puede crear sentimientos de incompetencia, o inseguridad, lo que puede desembocar en una baja autoestima y con esto una renuncia al creer que no puede con ese trabajo, pero la relación entre la motivación y los medios de

trabajo es que el trabajador debe estar motivado y contar al mismo tiempo con las herramientas físicas y procedimientos necesarios que refuercen su desempeño.

En ULTRANIC según la información obtenida de la entrevista con el Jefe de Sector, se intenta tener una comunicación constante con los guardas, dándoles siempre la información necesaria, lo que sirve de catalizador para lograr el buen desempeño de los guardas y además una buena imagen de la empresa por medio de los supervisores y jefes de sector que son los que directamente interactúan con ambas partes.

Sin embargo, muchas veces aunque el Jefe de sector esté pendiente de lo acontecido en el puesto, el cumplimiento de las funciones se hace un poco más difícil cuando este no sabe cómo comunicarse, dar orientaciones, etc, todas las funciones que son necesarias si se es un líder, procurando claro está cumplir con sus obligaciones con la empresa, pero también respondiendo a las necesidades del personal bajo su mando.

La orientación es un proceso necesario para la empresa como lo expresa Chiavenato (1997), que es un componente del proceso de socialización del empleado con la organización, el cual sirve para inculcarle a los empleados los valores y patrones de comportamiento de la empresa. En este caso podemos ver que a pesar de que la empresa busca siempre como darles la capacitación y orientación necesaria para que sepan el tipo de trabajo al que ingresan, muchas veces no se obtienen los resultados esperados ya que vemos que muchas veces los guardas no siguen el proceso al pie de la letra, lo cual algunas veces causa ciertos inconvenientes a la hora de realizar las funciones del cargo.

En lo relacionado a las condiciones del puesto según la información que obtuvimos en las diferentes entrevistas y lo que pudimos apreciar al presentarnos en los diferentes puestos donde estaban nuestros entrevistados, se pudo corroborar lo que los mismos guardas expresaron a través de las encuestas, esto es, que muchas veces las **condiciones de trabajo** son un poco difíciles, por la naturaleza del mismo, a causa también de los lugares específicos que deben proteger, no es lo mismo estar en un puesto de seguridad en un banco que estar en una casa particular o en un predio vacío, cuidando un terreno solitario.

También podemos asegurar que este aspecto de la satisfacción de cada uno de los guardas en su puesto de trabajo, con respecto a las condiciones en las que lo realiza tiene mucho que ver con las características biográficas que expone Robbins en su libro de Comportamiento Organizacional, donde dice que tanto la edad, la personalidad, los usos de habilidades y conocimientos y el nivel ocupacional son un factor muy determinante a la hora de medir la satisfacción.

Robbins menciona que la satisfacción en el trabajo aumenta con la edad, lo cual quiere decir que muchas veces cuando se cuenta con trabajadores muy jóvenes, se sabe que se quedaran por poco tiempo en el puesto, debido a que por su juventud están constantemente buscando el cambio, trabajos desafiantes en los que puedan desarrollar sus habilidades y aprender cosas nuevas, no piensan quedarse toda la vida en el mismo trabajo, muchas veces lo que buscan es experiencia.

Para un guarda de seguridad es una característica casi primordial que use sus habilidades y conocimientos, ya que debe conocerlas bien y aplicarlas de manera que se sienta seguro en su puesto, en este caso un buen ejemplo es el hecho de saber utilizar armas, lo que se les imparte en la capacitación. O sea, que no necesariamente las habilidades deben haber sido aprendidas con anterioridad, pero si ser utilizadas en el trabajo. Por ejemplo, las normas de cortesía, se aplican a diario en este tipo de trabajo, y aprender nuevas formas de comunicarse con los clientes y público en general puede ser muy gratificante, sobretodo si el guarda no tiene un nivel académico alto, esto puede servir motivo de satisfacción para el propio individuo y generará buenas impresiones en todas la personas que interactúen con el.

La personalidad en este como en todos los casos es muy importante ya que el guarda de seguridad es la imagen que el cliente tiene de la empresa, ya que es con él con quien trata directamente el público y los clientes. El guarda debe saber cómo comportarse, ser respetuoso y honrado, debe aprender a convivir armoniosamente con las personas que lo rodean, si es una persona que no le gusta tratar con el publico, se le hará muy difícil el trabajo, por más que se presten todas las condiciones para efectuar sus funciones, no podrá hacerlo. Es decir, en el proceso de selección se debe ser muy cuidadoso a la hora de

contratar, ya que el perfil del guarda debe compaginar con el candidato que se tiene disponible en ese momento, y si es aceptado, este nuevo empleado debe contar con los elementos necesarios para que se sienta cómodo y satisfecho con su trabajo y con él mismo. Por tal razón en la selección de candidatos idóneos para el puesto, se debe tomar muy en cuenta el perfil del trabajo al que aplica, mejor es no contratar a alguien que no presente rasgos de personalidad acordes a los que se necesitan para el puesto.

En conclusión podemos decir que la satisfacción con el puesto que cada uno de los guardas sienta, es la que va a influir de manera directa en el comportamiento y el desempeño de las funciones de este, en su trabajo, en la empresa se trata de orientarles de tal manera que a la hora de entrar a ejercer ese puesto ellos estén bien claros de lo que van a hacer y quieran hacerlo sobre todo eso, que les guste su trabajo, en este caso pudimos observar que no a todos les gusta el trabajo de guarda de seguridad pero no por eso no se desempeñan de manera eficiente en su trabajo, a pesar de que la satisfacción es necesario para la motivación podemos ver en este caso que no siempre se da de esa manera, porque pudimos apreciar por parte tanto de los guardas como de los supervisores que muchos de hechos ponen lo mejor para su trabajo aunque no estén muy conformes con el puesto.

Por otro lado el proceso de supervisión debe ser comunicador de buenas impresiones, de buena fe. En cuanto al respaldo de parte del jefe inmediato la mayoría de los guardas expresaron tener buenas relaciones de trabajo con su jefe y se sienten apoyados si tienen problemas en sus puestos o necesitan la intervención de un intermediario entre la administración de la empresa y ellos, en caso de algún problema personal de igual manera los mismos supervisores aseguran hacer todo lo posible por mantener buenas relaciones con estos, a pesar de que el tiempo de supervisión en un día de trabajo no pasa mas de 15 minutos, pero tratan de mantener una buena relación de trabajo, para de esta manera darles cierto grado de seguridad, en la realidad que nosotros pudimos apreciar al presentarnos en diferentes puestos con el supervisor a ver el proceso pudimos apreciar que si se cumplen con todos los requisitos que plantea la empresa para este proceso. Como es el tiempo, las preguntas y apuntes que toma el supervisor, las recomendaciones y noticias que transmite del área administrativa de la empresa al guarda de seguridad.

Según resultados se mantiene una buena comunicación entre los guardas de seguridad y los supervisores los cuales hablan con cada guarda mientras hace el recorrido de la supervisión, los cuales aprovechan para plantearle al superior la situación en la que se encuentran en el puesto, si acaso se dio algún acontecimiento fuera de lo común en el puesto, o simplemente para informar al jefe sobre la situación actual del puesto donde desempeña sus funciones.

Los supervisores son los encargados de administrarle a los guardas la información que deben saber de la empresa e igualmente de facilitarles los instrumentos necesarios en el puesto.

El proceso de supervisión esta íntimamente ligado con las relaciones humanas, las cuales se relacionan de manera directa con el clima organizacional de una empresa, y por consiguiente con la motivación, implica sentirse bien consigo mismo como empleado, con le jefe inmediato.

Según los resultados de la entrevista con el jefe de sector podemos ver que este cumple con las funciones de un líder, ya que trata de dar siempre el ejemplo, admite equivocaciones y busca el beneficio de todos los involucrados. En este caso se cumple lo que dice la teoría respecto a las percepciones y respuestas que originan el liderazgo y las prácticas de dirección.

La **comunicación** es un aspecto muy importante ya que si no existe una buena comunicación, prácticamente es como que si no existiera un clima organizacional adecuado, ya que es de suma importancia para lograr el buen desempeño de las funciones que exista una buena comunicación entre jefe y subordinado, porque el jefe es el que en este caso quien le comunica al guarda todos los cambios o nuevas políticas que se implementen en la empresa, cambios en las funciones o normativas de trabajo, etc., y esto se debe a que el guarda no puede moverse de su puesto y se mantiene al tanto de todo lo que acontece fuera y dentro de la empresa a través de sus jefes.

Según la información obtenida muchos guardas expresaron que en algunas ocasiones como en muchos otros trabajos existe “amiguismo”, y que en ocasiones ayudan a algunos y otros no, aunque eso no es algo que se vea muy seguido, afecta las relaciones entre los jefes y los empleados de forma negativa.

Con la información recabada de ambos tanto los guardas como el supervisor observamos que en este caso las relaciones son buenas y que ambas partes ponen de su parte para mantener un buen ambiente de trabajo.

Stoner define el liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades en los miembros de un grupo, el cual tiene los mismo objetivos, una manera de ser un buen líder es generando mayor productividad, dándoles seguridad a sus subordinados, que pueden contar con él en cualquier momento, de los estilos de liderazgo depende las relaciones que pueden existir entre jefe y subordinado y por consiguiente que el subordinado no se sienta frustrado, ni haya rotación de personal, ni ausentismo y existe un personal de alta calidad y eficiencia. Por lo tanto se hace evidente la necesidad de crear valores positivos entre líderes y “seguidores” y evitar comportamientos que perjudiquen las relaciones de trabajo o las personales.

Volviendo a la realidad de la empresa ULTRANIC, pero siempre relacionándola con lo que debe ser en teoría, esta empresa cuenta con buenas comunicaciones laborales a pesar de que en algunos casos por las mismas labores de los supervisores no pueden atender los problemas específicos de cada puesto y en la mayoría de los casos solo se limitan a observar deficiencias en el servicio y no prestan toda la atención a la situación específica o personal de cada trabajador.

El proceso de supervisión lo efectúan los Jefe de Sector, en un periodo determinado, por lo general cada Jefe de Sector cumple alrededor con 45 a 50 visitas por día, o noche dependiendo el horario que le toque de supervisión.

En otro aspecto, el trabajador busca seguridad laboral, procura sentirse capaz de enfrentarse tanto a problemas financieros como a problemas relacionados con políticas de

reajuste de personal en la empresa por ejemplo, es decir, que la empresa debe ser capaz de darle la seguridad al trabajador de que no peligra constantemente de ser despedido, no debe sentirse amenazado por ningún motivo ya que esto generaría comportamientos en detrimento de la eficiencia en el trabajo y sentimientos de inseguridad o desconfianza .

La seguridad en el puesto esta ligada a la **motivación**, como explica Robbins, ya que si el se siente tranquilo en su trabajo, esto lo motiva a hacerlo cada día mejor, para conservarlo, y esto evita la rotación de personal; por lo tanto tiene mucho valor para los empleados y para la empresa.

Los guardas de seguridad de ULTRANIC se sienten seguros de su puesto y todos los beneficios que este les trae, según las observaciones que pudimos hacer ninguno de ellos se siente amenazado en su puesto, la mayoría de guardas a los cuales le preguntamos dijeron sentirse seguros en su puesto. Lo cual nos indica que este aspecto no es un problema para la empresa, porque todos se sienten bien, a pesar de que es un trabajo un poco difícil por la misma naturaleza de este.

Y con respecto al Reglamento Interno, que es del conocimiento de todos los guardas, es parte de las políticas internas de la empresa, las cuales según Stoner son las que establecen las normas generales para la toma de decisiones y el tipo de comportamiento que debe tener el personal de la empresa y todos los entrevistado se refirieron a este aspecto de manera positiva, es decir que están de acuerdo con las condiciones y prohibiciones de la empresa para el puesto de Guarda de Seguridad. Todos estuvieron de acuerdo que tienen que cumplirlo a cabalidad si desean estar en ese puesto, porque saben que ellos son la imagen que el cliente tiene de la empresa y que existen recompensas y castigos en dependencia del cumplimiento de sus funciones y sus actitudes laborales.

Otro tema importante que se recabó en los registros de la empresa fue la **remuneración salarial** y está ligada con la motivación, el liderazgo, la teoría de las expectativas las cuales manifiestan que mientras el empleado se sienta bien recompensado por su trabajo él estará conforme y se sentirá motivado para realizar de manera eficaz sus funciones, esto se ve reflejado en las políticas de desarrollo de recursos humanos que

explica Chiavenato 1998 donde dice que estas políticas abarcan la creación y desarrollo de las condiciones capaces de garantizar la buena marcha y excelencia organizacional, donde se refiere también al clima de la organización y el grado de satisfacción de los empleados al respecto. Los salarios para el empleado constituyen una fuente de ingresos y para el patrón representa una inversión. Los beneficios son medios indispensables de complemento y apoyo proporcionado por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo con nivel satisfactorio de moral y de productividad.

La **remuneración** es muy importante para el empleado por diversas razones, podemos mencionar que determina el nivel de salud y bienestar social del guarda y su familia. Sin embargo la mayoría de los guardas de seguridad de ULTRANIC no están conformes con la remuneración que reciben por su trabajo, aunque si están de acuerdo con los beneficios y los procedimientos establecidos para su obtención, además se sienten satisfechos porque en la mayoría de los casos cuando tienen reclamos, por pagos u otras cosas les dan respuesta por lo general rápida, aunque dicen no conocer a las personas de administración y ocupan como puente a su jefe superior que en este caso es el supervisor.

Según información recopilada la empresa siempre ha sido puntual en el pago y los guardas se sienten bien que no los hagan llegar hasta la empresa para recibir su pago, sino que lo reciben en el puesto de trabajo.

Los salarios y beneficios están íntimamente ligados con la satisfacción con el trabajo ya que si los empleados de una empresa piensan que no están siendo remunerados adecuadamente pueden demostrar su descontento por ejemplo con ausencias o falta de interés en el trabajo y muchas otras veces presentan conductas destructivas, no sólo con los materiales de trabajo sino también puede suceder que den malas referencias de trabajo a otras personas que quieran ser parte de la empresa, dañando así la imagen de esta y por otro lado, esta empresa no tendría ventajas competitivas en cuanto a salarios, beneficios y otras prestaciones en relación con otras organizaciones que se desarrollen en el mismo ramo. Una empresa con un clima organizacional afectado por una mala remuneración no estará en capacidad de mantenerse viva por mucho tiempo.

Según toda la información recabada la mayoría de los guardas de seguridad dicen estar insatisfechos con la remuneración que obtienen en este trabajo, incluso los mismos supervisores mencionaron que el salario no es muy bueno, por lo cual para muchos este trabajo se vuelve como un trampolín que lo conservan mientras encuentren algo mejor, pudimos observar según las mismas declaraciones del gerente de recursos humanos el salario que devengan los guardas de seguridad esta por debajo del salario mínimo, pero según el esto se tiene que regular.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados y el análisis de los mismos llegamos a la conclusión que el clima organizacional de ULTRANIC debe y puede ser mejorado si se continúan las tareas de investigación acerca del mismo, poniendo énfasis en el área Operativa de la empresa, puesto que las características del clima varían en cada área y no pueden ser abarcadas de forma general, por las diferencias funcionales.
2. Los factores esenciales del clima organizacional que inciden en la rotación del área operativa de ULTRANIC son principalmente los procesos de reclutamiento, selección y orientación al puesto, así como la remuneración salarial y beneficios, los cuales actualmente no son los más idóneos o los más atractivos en el caso de la remuneración. Esto se debe a que no toman en cuenta métodos más efectivos para llevar a cabo estas tareas, de manera que el personal contratado cumpla con las exigencias del perfil del cargo, y desempeñe sus labores de forma eficiente, con el apoyo de sus jefes inmediatos y esté satisfecho con la remuneración que percibe por sus esfuerzos laborales. Esta situación influye directamente en la rotación de personal como consecuencia del clima laboral de la empresa, ya que las percepciones y actitudes de los empleados son el producto de la interacción del individuo con el ambiente laboral en que se desenvuelve.
3. La insatisfacción del empleado se expresa de diversas formas. Los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente, quizá no renuncien, pero si se quejen, y manifiesten su insatisfacción en la falta de eficiencia en el cumplimiento de sus funciones, dañando propiedades de la organización o asumiendo comportamientos destructivos, que casi siempre se reflejan en la calidad del servicio, lo cual da como resultado quejas de los clientes o bien pérdida de los mismo.

4. Los trabajadores satisfechos tienen menores tasas tanto de rotación como de absentismo. Específicamente, la satisfacción del empleado está íntimamente ligada con la decisión de los empleados de abandonar la organización o no.
5. El Proceso de Reclutamiento y Selección no cumple todos los parámetros para garantizar que se contrata al personal adecuado y no solo al que se necesita. Los criterios de selección están sobre la base de la entrevista de trabajo y en las referencias de trabajos anteriores, y no en métodos como pruebas psicológicas o cumplimiento de los requerimientos establecidos en el perfil de guarda de seguridad, el cual se conoce en la empresa, sin embargo no está documentado ni basado en las exigencias para el puesto y las remuneraciones para este. Las Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos no satisfacen a los empleados, ya que ellos perciben como injusticia la falta de capacidad involuntaria de la empresa en lo que se refiere a las promociones y oportunidades que les brinda, las cuales son pocas por las características del servicios.
6. El trabajo de guarda de seguridad es visto por la mayoría de trabajadores como la única alternativa de trabajo debido a su baja escolaridad y pocas oportunidades que tienen por el alto índice de desempleo en el país , de manera que para ellos representa un trabajo temporal mientras encuentran mejores alternativas. A lo anterior se suma el hecho de que en nuestro país no existe carrera de este oficio, así mismo existen muchos riesgos laborales y falta de equidad con los beneficios que reciben.
7. Existen beneficios que se otorgan al personal operativo de ULTRANIC, que los guardas no conocen en su totalidad, pero sí están establecidos en las Políticas de Mantenimiento de Recursos Humanos.

8. La predisposición que llevan los trabajadores como resultado de experiencias negativas en trabajos similares al puesto de seguridad, afecta las actitudes que asumirán en su nuevo empleo.
9. Al estudiar cada uno de los procesos que se llevan a cabo para la contratación del personal hemos llegado a la conclusión que los parámetros de selección en ULTRANIC no se cumplen al momento de contratar al personal, debido a que no es posible tomarse el tiempo necesario establecido para el reclutamiento de candidatos calificados para el puesto de seguridad, ya que constantemente se reducen los plazos a consecuencia de los cambios repentinos producidos por la demanda creciente de la empresa y la poca oferta laboral.

RECOMENDACIONES

1. Realizar un análisis de procesos, lo cual consiste en identificar cada uno de los pasos que se deben seguir en lo referente al reclutamiento, selección y orientación al puesto del personal, para conocer la falta de aplicación de criterios de selección más eficientes. Para esto se necesitarán los servicios de consultores externos o internos en estrecha colaboración de los mandos superiores e intermedios del área Operativa y los técnicos de Recursos Humanos para analizar debilidades y fortalezas, que sean utilizadas para mejorar los procesos de Recursos Humanos existentes.
2. Fortalecer la capacitación en la sensibilización y orientación a los mandos intermedios y guardas de seguridad de manera que ambos se sientan seguros de conocer sus funciones, contando con el apoyo de sus superiores.
3. Diseñar un plan de capacitación dirigido a que los técnicos de Recursos Humanos conozcan ampliamente el campo de seguridad, lo cual mejoraría la atención que brindan a este personal..
4. Establecer en los planes de visitas a los objetivos por parte de los supervisores, el tiempo necesario que permita una mejor comunicación entre jefes y subordinados, que no solo esté dirigida a la supervisión de las incidencias ocurridas en el puesto, sino también a intercambiar opiniones (retroalimentación) y a conocer los problemas personales de los guardas. Para esto habría que evaluar la capacidad real de tiempo y la distribución geográfica de los objetivos atendidos por de cada supervisor. Esto servirá para determinar normas de atención (cantidad de objetivos a atender por supervisor).

5. Realizar estudios del clima organizacional periódicamente, que se adecuen a las características particulares de cada una de las áreas donde se quiere obtener retroalimentación para prever los posibles problemas o áreas de oportunidad, según sea el caso que se presente.
6. Diseñar un programa de motivación para los empleados del área operativa de ULTRANIC, a través de talleres de integración, de manera que jefes y subordinados mejoren sus relaciones laborales, desempeñen su trabajo de forma eficiente y se sientan identificados con la empresa y sus políticas.
7. Cumplir con lo establecido en las políticas de Administración de los Recursos Humanos, la revisión y actualización de las políticas salariales de forma que ULTRANIC siempre cuente con una escala salarial competitiva con respecto a las demás empresas de seguridad de Managua. (Se tuvo acceso a lectura de Las Políticas de Administración de los Recursos Humanos, sin embargo no se nos autorizó a darlo a conocer en este estudio).
8. Procurar relaciones de trabajo basadas en valores éticos y morales a través de programas dirigidos a reforzar los sentimientos de lealtad a la empresa por parte de los empleados.
9. Determinar los Costos Directos de la rotación del personal para tener estimación acertada desde el punto de vista del impacto financiero.
10. Proponer a las autoridades Policiales rectoras de este oficio, trabajar en una campaña para dignificar la imagen de Guarda de Seguridad, apoyándose en la Asociación de Empresas de seguridad Privada de Nicaragua (ASEGPRIN)

ANEXOS

ANEXO A: ÍNDICE DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

ÍNDICE DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

- 1.1 Entrevista al Jefe del Departamento de Seguridad y Vigilancia
- 1.2 Entrevista al Jefe de Sector
- 1.3 Encuesta realizada a guardas de seguridad

1.1. Entrevista Al Jefe Departamento De Seguridad y Vigilancia

1. En su calidad de Jefe Dpto. de Seguridad, durante el transcurso de un mes realiza reuniones con los Jefes de Sectores y Jefes de Centro de Operaciones:

Ninguna ____ 1 vez ____ 2 veces ____ 3 veces ____ 4 veces y más.

2. En las reuniones previas de trabajo con los Jefes de Sectores y Jefes de Centro de Operaciones tiene acordado abordar:

- a) Las actividades programadas para el próximo período.
 - b) El nivel de cumplimiento de las tareas asignadas.
 - c) El análisis de los problemas, sus causas y decisiones tomadas en la prestación del Servicio.
 - d) Otros:
-

3. Durante el transcurso del mes usted realiza supervisiones de campo a los Jefes de Sectores y Jefes de Centro de Operaciones, por lo menos:

Ninguna ____ 1 vez al mes ____
2 veces al mes ____ 3 veces al mes ____
4 más veces y más ____

4. En las reuniones efectuadas con los Jefes de Sectores y Jefes de Centro de Operaciones aborda con ellos el nivel de cumplimiento de las tareas programadas, logros y deficiencias:

Siempre ____ La mayoría de veces ____
Pocas veces ____ Ninguna vez ____

5. Siendo usted el Jefe Dpto. de Vigilancia práctica premiar y/o otorgar estímulos materiales o morales a sus colaboradores más cercanos, cada cuanto tiempo:

Ninguna vez ____ Mes ____ Trimestre ____ Semestre ____ Año ____

6. La evaluación del desempeño por parte de los Jefes de Sectores y Jefes de Centro de Operaciones, por lo general la efectúa:

- a) A solicitud de la instancia superior inmediata,
- b) Solamente cuando es requerido por motivo de incremento salarial,
- c) En caso de fundamentar la necesidad de enviar a capacitación,
- d) Otros:

7. Tomando en cuenta el papel importante que ejercen los Jefes de Turno, cada cuanto tiempo acostumbra reunirse con ellos:

Cada mes ____ Cada semestre ____
Ante situaciones especiales ____ No está definido ____

8. En las reuniones con los Jefes de Turno, por lo general usted establece como agenda abordar:

- a) Únicamente las nuevas políticas administrativas aprobadas por la Gerencia General,
- b) Las nuevas tareas, los procedimientos y objetivos que se pretenden alcanzar,
- c) La problemática existente en los puestos de servicio, escuchando las sugerencias al respecto y retroalimentándose con ellos.

9. El seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas a los Jefes de Sectores y Jefes de Turno lo realiza mediante:

- a) Listado de verificación de las funciones del puesto,
- b) Hoja de control y seguimiento de las tareas programadas,
- c) Otros:

10. Por lo general, cuando realiza la evaluación del cumplimiento de las tareas en un período determinado, procede a reunirse con los Jefes de turno:

1 vez al mes ____	1 vez en el semestre ____
1 vez al año ____	No está definido ____

11. Las reuniones con los Jefes de Turno tienen el propósito de:

- a) Conocer la opinión de los Jefes de Turno acerca de los problemas en sus respectivos puestos de trabajo,
- b) Comunicar las nuevas políticas administrativas aprobadas por la Gerencia General,
- c) Dar a conocer nuevos procedimientos de trabajo, objetivos y alcance,
- d) Compartir un evento social a fin de fortalecer la relación (Jefe – Subordinado) con sus cercanos colaboradores.

12. Ante una queja del representante del Cliente, por lo común usted acostumbra:

- a) Conocer la versión del Jefe de Turno si es que lo hay en el objetivo, en caso contrario la del Guarda de Seguridad,
- b) Inmediatamente toma una decisión al respecto y la comunica al personal de seguridad.
- c) Otros:

13. Cuando un subordinado (Jefe de Sector, Jefe de Turno y/o Guarda de Seguridad) solicita a Usted interceda a fin de solucionar un problema personal:

- a) Primeramente escucha la petición, pregunta en que puede ayudar, alternativas posibles y luego decide los pasos a seguir.
 - b) Primero le expone que no dispone de tiempo en ese momento, le pide que le espere y que luego vera a ver si es posible hacer algo.
 - c) Inmediatamente le dice que no puede, que venga otro día o bien la próxima semana, dado que se encuentra muy ocupado.
 - d) Otros:
-

14. Cuando un Guarda de Seguridad se presenta a usted a apelar ante una sanción impuesta por el Jefe inmediato (Jefe de Sector y/o Jefe de Turno):

- a) Primero consulta el expediente del trabajador, investiga las causas de parte del Guarda de Seguridad y Jefe en cuestión, luego toma una decisión conforme lo normado en el Reglamento y Normativas de la Empresa,
- b) Inmediatamente le expone al Guarda que si lo sancionaron, obedece a que cometió una falta o violación al Reglamento o Normativas de la Empresa,
- c) Lo atiende, escucha atentamente y trata de convencerlo que tuvo la culpa y le insta a mejorar su conducta.

15. Ante la solicitud de despido de un Guarda de Seguridad por parte del Jefe de Sector y/o Jefe de Turno y el afectado se presenta a usted para defender su plaza de empleo y no ser despedido:

- a) Solicita la versión de los hechos de parte del Guarda y Jefe inmediato, revisa el expediente laboral, carea la información y luego toma una decisión favorable si es posible, comunicándola en el momento a los involucrados,
- b) Escucha al Guarda y luego le expone que no puede revocar la solicitud de despido, que pase a entregar los uniformes y que en siete días le entregarán su liquidación final.

- c) Le expone que no puede atenderlo y lo remite al Dpto. de Recursos Humanos, que está despedido.

16. Cuando efectúa visita a un objetivo a fin de supervisar al Personal de Seguridad y constatar el nivel de cumplimiento en la prestación del servicio de vigilancia y protección física, tiene por práctica:

- a) Observa las deficiencias del servicio, indica al personal las deficiencias y en casos que así lo amerita les manda amonestación,
- b) Primeramente saluda a los Guardas, pregunta como están de salud, la familia y luego conoce de ellos las dificultades y problemas existentes, emite sus consideraciones y decisiones a tomar,
- c) Saluda al personal, les comunica las deficiencias observadas en el servicio y luego para a visitar al representante del Cliente.

17. A su consideración, el personal de seguridad posee de usted una imagen:

Mala ____ Regular ____ Buena ____ Excelente ____

18. Durante su desempeño de Jefe Dpto. de Seguridad ha logrado establecer una comunicación:

- a) Efectiva y fluida, permitiéndole atender cualquier situación.
- b) En ocasiones es fluida,
- c) Poco fluida, por lo cual siempre que se presenta una situación con los Guardas de Seguridad retrasa tomar una decisión oportuna.

19. Cuando ha tomado una decisión incorrecta a causa de conocer una información parcializada y muy subjetiva, usted procede a:

- d) Rectificar la decisión tomada, comunicándola a los interesados,
- e) Acepta haberse equivocado, manda a revocar la decisión y se disculpa con el subordinado.
- f) Decide dejar las cosas así como están.

1.2. Entrevista al Jefe de Sector

1. En el desempeño de las funciones de Jefe de Sector, cada mes procura reunirse con ellos:

- a) Con el propósito de dar a conocer las tareas asignadas y hacer un resumen del mes anterior,
- b) Solamente orientar las tareas y nada más
- c) A fin de escuchar sugerencias de los subordinados, establecer con ellos los procedimientos a seguir para el cumplimiento de las nuevas tareas y orienta las nuevas tareas.

2. En el transcurso de un mes usted supervisa a sus subordinados durante la prestación del servicio de vigilancia y protección:

- a) ____ Al menos una vez.
- b) ____ De 4 a 8 veces en el mes.
- c) ____ 10 a 15 veces en el mes.
- d) ____ No esta establecido

3. Cuando supervisa a los Jefes de Turno y/o Guardas de Seguridad, usted tiene el habito de practicar dar a conocer los logros, deficiencias y alcance en el cumplimiento de las tareas:

Siempre ____ Pocas veces ____ Nunca ____ No esta establecido ____

4. En su trabajo de Jefe de Sector práctica la cultura de otorgar estímulos (materiales y/o morales) a sus subordinados (Jefes de Turno/Guardas de Seguridad) por motivo de buenos resultados en el desempeño:

Cada mes ____ Cada Trimestre ____ Nunca ____ No esta establecido ____

5. La evaluación del desempeño de sus subordinados la realiza apegado a:

- a) Listado de verificación
 - b) La opinión que tiene el Cliente sobre el personal
 - c) Su hoja de récord laboral
 - d) Otros:
-

6. Al momento de dar ubicación al personal subordinado (Jefes de Turno / Guardas de Seguridad) para cubrir las vacantes de los objetivos considera:

- a) El lugar de residencia del subordinado,
 - b) Su nivel de experiencia, edad, nivel académico,
 - c) Cubrir los puestos como sea, independiente de las particularidades del personal.
 - d) Otros:
-

7. Cuando se ve obligado a realizar el traslado del Guarda de Seguridad por motivo de cierre del puesto:

- a) Lo ubica en un puesto donde el ambiente de trabajo es intenso y pesado,
 - b) Lo ubica en un puesto donde convenga de acuerdo a sus particularidades personales,
 - c) Lo ubica en un puesto cercano donde exista vacante,
 - d) Otros,
-

8. Cuando se ve obligado a trasladar a un Guarda de Seguridad a causa de ser petición del representante del Cliente:

- a) Lo ubica en un puesto donde el ambiente de trabajo es intenso y pesado,
- b) Lo ubica en un puesto donde convenga de acuerdo a sus particularidades personales,
- c) Lo ubica en un puesto cercano donde exista vacante,

d) Otros,

_____.

9. Durante su desempeño como Jefe de Sector ha participado como oyente y/o colaborador en el proceso de capacitación de los Guardas de Seguridad:

Una vez ____

2 a 5 veces ____

En varias ocasiones ____

No esta definido ____

10. Cuando ha encontrado deficiencias en la prestación del Servicio de vigilancia y protección, y el subordinado presenta dificultades para cumplir con sus obligaciones, procede a:

- a) Sancionarlo y comunicarlo al Dpto. Recursos Humanos,
- b) Informarlo por escrito al Jefe Dpto. Seguridad,
- c) Preguntar cuáles son las dificultades, explica al Guarda como superarlas y caso de ser reincidente le aplica una sanción conforme lo establece el Reglamento.

11. Cuando durante la supervisión a los puestos usted detecta dificultades en el desempeño del Guarda de Seguridad, procura dar tiempo a éste para que explique las causas y luego enseña como debe actuar en esas circunstancias:

Siempre ____

En ocasiones ____

De ningún modo ____

No esta definido ____

12. Las deficiencias encontradas en la prestación del Servicio de Vigilancia, las causa que las ocasionan y las decisiones asumidas para su corrección, las comunica a Recursos Humanos para que en la capacitación lo tomen en cuenta:

Siempre ____

En ocasiones ____

De ningún modo ____

No esta definido ____

13. Cuando un subordinado (Jefe de Turno y/o Guarda de Seguridad) solicita a Usted interceda a fin de solucionar un problema personal:

- a) Primeramente escucha la petición, pregunta en que puede ayudar, alternativas posibles y luego decide los pasos a seguir.
 - b) Primero le expone que no dispone de tiempo en ese momento, le pide que le espere y que luego vera a ver si es posible hacer algo.
 - c) Inmediatamente le dice que no puede, que venga otro día o bien la próxima semana, dado que se encuentra muy ocupado.
 - d) Otros:
-

14. Cuando un Guarda de Seguridad se presenta a usted a apelar ante una sanción impuesta por el Jefe de Turno:

- a) Primero consulta el expediente del trabajador, investiga las causas de parte del Guarda de Seguridad y Jefe en cuestión, luego toma una decisión conforme lo normado en el Reglamento y Normativas de la Empresa,
- b) Inmediatamente le expone al Guarda que si lo sancionaron, obedece a que cometió una falta o violación al Reglamento o Normativas de la Empresa,
- c) Lo atiende, escucha atentamente y trata de convencerlo que tuvo la culpa y le insta a mejorar su conducta.

15. En su desempeño práctica reunirse con el Personal de los objetivos (Jefe de Turno y/o Guardas de Seguridad) a fin de escuchar sus opiniones referidas al servicio y la opinión del Cliente:

Siempre _____

En ocasiones _____

Pocas veces _____

No esta definido _____

16. Ante el planteamiento de quejas por parte de representantes o funcionarios del Cliente sobre deficiencias en la prestación del servicio de vigilancia, usted tiene la practica de:

- a) Escuchar la versión de los hechos de parte del personal de seguridad.
- b) Aplica inmediatamente amonestación a los involucrados e informa a su Jefe Inmediato,
- c) Recoge las versiones del Cliente y personal de seguridad, acude a su Jefe Inmediato para informar y establecer las acciones a seguir, comunica la decisión final a los involucrados y Cliente.

17. Cuando ha tomado una decisión incorrecta a causa de conocer una información parcializada y muy subjetiva, usted procede a:

- a) Rectificar la decisión tomada, comunicándola a los interesados,
- b) Acepta haberse equivocado, manda a revocar la decisión y se disculpa con el subordinado.
- c) Decide dejar las cosas así como están.

1.3.Encuesta realizada a guardas de seguridad

Tiempo de laborar en la Empresa: ____ Año (s) ____ Mes (es) Escolaridad ____
Edad: ____ años cumplidos.

Buenas tardes, somos estudiantes universitarios de la Carrera de Administración de Empresas, que estamos realizando una encuesta de opinión con el propósito de apoyarnos en una investigación que se relaciona con nuestro trabajo monográfico.

La presente ENCUESTA, tiene por objeto conocer su opinión sobre algunos aspectos que consideramos tienen importancia para la estabilidad laboral del Personal de Seguridad de Ultranic. En esta Encuesta no existen preguntas buenas o malas, cualquier respuesta que Usted haga es buena, siempre y cuando refleje su manera de pensar. No consulte con nadie, conteste las preguntas Usted mismo. Sus respuestas serán utilizadas con absoluta confidencialidad.

En caso de tener dudas consulte con el Entrevistador, él aclarará las dudas que tenga sobre la forma de responder a las preguntas, responda a cada una de las preguntas.

FORMA DE RESPONDER:

Marque con una equis “x” en el espacio en blanco a la derecha de la letra que representa la respuesta que más se asemeja (aproxima) a su modo de pensar.

De acuerdo	Si considera que corresponde a su situación.
Indeciso	En el caso que no sepa que responder.
En desacuerdo	Si no corresponde a su situación y tiene reservas.

EJEMPLO DE RESPUESTA:

PIENSO QUE LOS JEFES TIENEN UN BUEN CONCEPTO DE MI PERSONA.
De acuerdo x Indeciso ____ Desacuerdo ____

A1. Me siento satisfecho porque conozco perfectamente lo que debo de hacer como guarda de Seguridad.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

A2. En mi puesto de trabajo existen condiciones que me permiten cumplir las tareas que me orienta mi Jefe logrando buenos resultados.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

A3. Los problemas que se presentan durante mi turno los resuelvo con el apoyo de mi Jefe Inmediato.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

A4. Estoy seguro que mis Jefes tienen una buena imagen de mi persona.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

A5. He observado que los Jefes Inmediatos rápidamente solicitan el despido del Guarda ante el mínimo error, sin dar oportunidad al trabajador afectado (que van a despedir).

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

A6. Considero apropiado mi salario y beneficios recibidos por el trabajo que desempeño en la Empresa.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

B1. Desconozco algunas de las funciones de mi cargo, por lo que tengo dificultad para cumplir todas las tareas asignadas

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

B2. Mi Jefe Inmediato cumple con la entrega de los medios de trabajo.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

B3. Cuando he sido trasladado a un nuevo objetivo, mi Jefe Inmediato me orienta las funciones del puesto de servicio en donde he sido ubicado.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

B4. Me siento satisfecho por las relaciones de trabajo que existen entre mi Jefe inmediato y yo.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

B5. Creo que la aplicación del Reglamento Disciplinario por parte de los Jefes Inmediatos es justo.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

B6. Me satisface que la Empresa tiene establecido pagar puntualmente y en el puesto de trabajo.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

C1. Me siento satisfecho con el cargo que desempeño en la Empresa.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

C2. A pesar del esfuerzo físico que exige el trabajo de Guarda de Seguridad, pienso que puedo aguantar para realizar el servicio de vigilancia con eficiencia y calidad.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

C3. Me siento seguro de poder contar con la colaboración de mi Jefe Inmediato cuando ocurren problemas en el puesto de trabajo.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

C4. Me satisface poder contar con el apoyo de mi Jefe Inmediato en la solución de problemas personales.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

C5. Durante el tiempo que tengo de trabajar en la Empresa he recibido estímulo moral o algún premio o recompensa material por trabajar eficientemente por parte del mi Jefe Inmediato.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

C6. Cuando he hecho reclamos por errores en el pago, me han dado respuesta inmediata y positiva.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

D1. Considero que en la capacitación aprendí como desempeñarme de manera eficiente en mi puesto de trabajo.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

D2. Se me hace difícil cumplir con las tareas en las que tengo que tener contacto directo con el Público y trabajadores de la Empresa del Cliente.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

D3. Cuando mi Jefe Inmediato llega a mi puesto de trabajo, acostumbra preguntarme sobre los problemas que han pasado en mi turno y me orienta como solucionarlos en futuras ocasiones.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

D4. Mi Jefe Inmediato se preocupa porque el Cliente tenga una buena imagen de mí.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

D5. Considero apropiada la promoción de cargo que utiliza la Dirección de la Empresa.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

D6. Pienso que los beneficios que da la Empresa a los trabajadores son buenos y ayudan a resolver nuestros problemas personales.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

E1. Me incomoda tener que cumplir las obligaciones y prohibiciones establecidas por la Empresa para el cargo de Guarda de Seguridad

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

E2. Si tuviera la oportunidad, cambiaría de trabajo por otro menos peligroso y problemático.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

E3. En las ocasiones en que he tenido problemas en mi puesto de trabajo, mi Jefe Inmediato no se ha interesado en ayudarme a resolverlos.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

E4. He pensado en cambiar de trabajo por que no estoy de acuerdo con el trato que recibo (o que me da) por parte de los Jefes Inmediatos.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

E5. Me siento obligado a realizar turnos extras para quedar bien con mi Jefe Inmediato, porque de lo contrario puede perjudicar mi récord laboral.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

E6. Considero bueno que en caso de tener problemas graves, la Empresa me ayudará aunque estos sean problemas personales.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

F1. Me desagrada trabajar en un objetivo donde los Clientes y Público sean muy exigentes.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

F2. Tuve dificultades al inicio de mi contrato por desconocer al personal de la Empresa del Cliente y las cosas que debía hacer en mi lugar de trabajo.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

F3. Al momento de realizar gestiones de trabajo y/o personales en la empresa, desconozco a quien dirigirme.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

F4. Cuando el Jefe inmediato se presenta a mi puesto de trabajo, me saluda atentamente, llamándome por mi nombre y luego me pregunta sobre los problemas del puesto y/o personales.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

F5. Realizo este trabajo porque es la única alternativa laboral en este momento.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

F6. Estoy de acuerdo con los procedimientos para obtener los beneficios a los que tenemos derecho los trabajadores de Ultranic.

De acuerdo _____ Indeciso _____ En desacuerdo _____

Gracias por su colaboración!!!

ANEXO B: ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

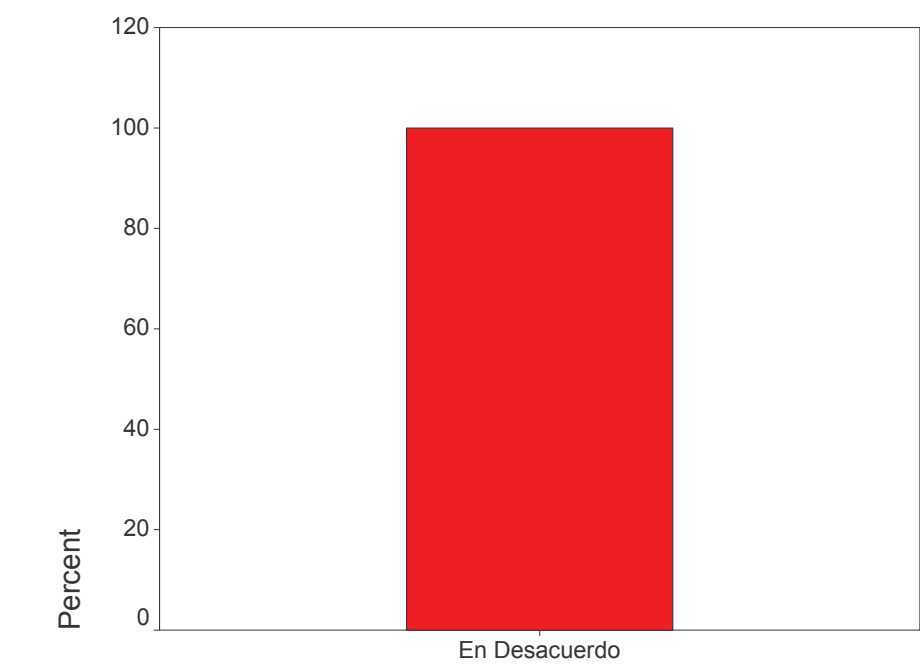
1.1.Frecuencias de resultados SPSS

Frequencies

Me siento satisfecho porque conozco perfectamente lo que debo hacer como Guarda de Seguridad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En Desacuerdo	28	100.0	100.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

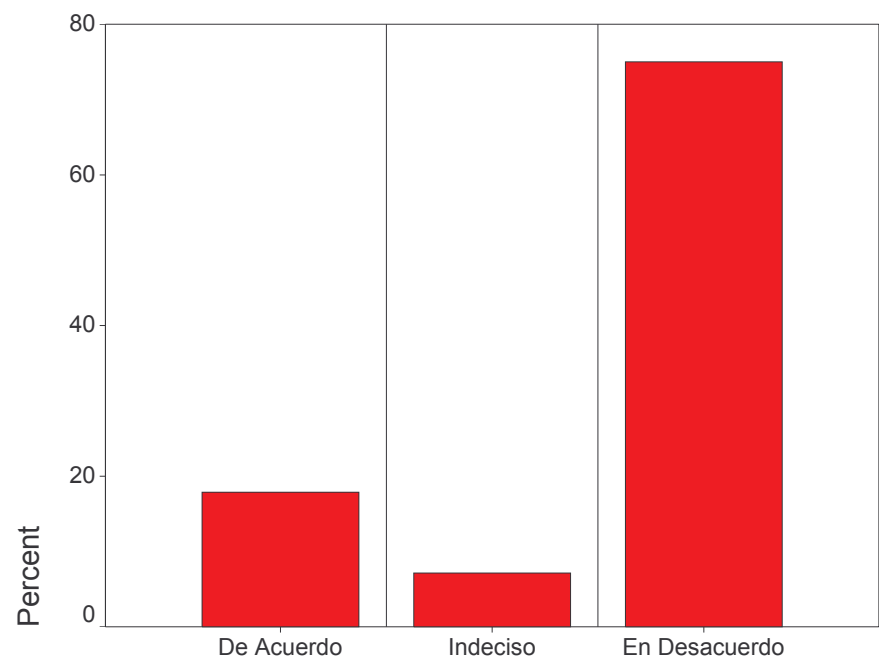
Bar Chart



Me siento satisfecho con el cargo que desempeño en la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	5	17.9	17.9	17.9
	Indeciso	2	7.1	7.1	25.0
	En Desacuerdo	21	75.0	75.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

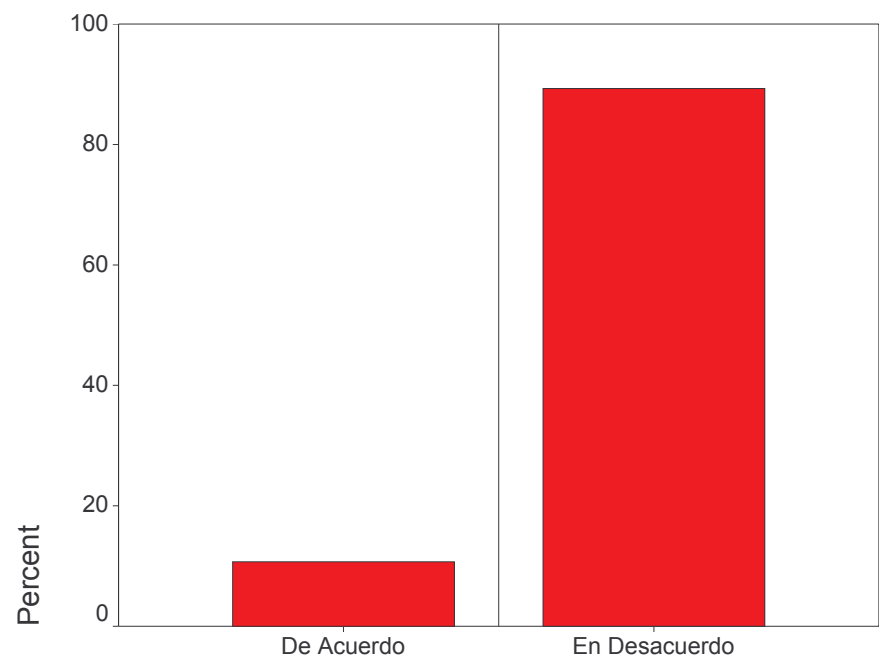
Bar Chart



Considero que en la capacitación aprendí como desempeñarme de manera eficiente en mi puesto de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	3	10.7	10.7	10.7
	En Desacuerdo	25	89.3	89.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

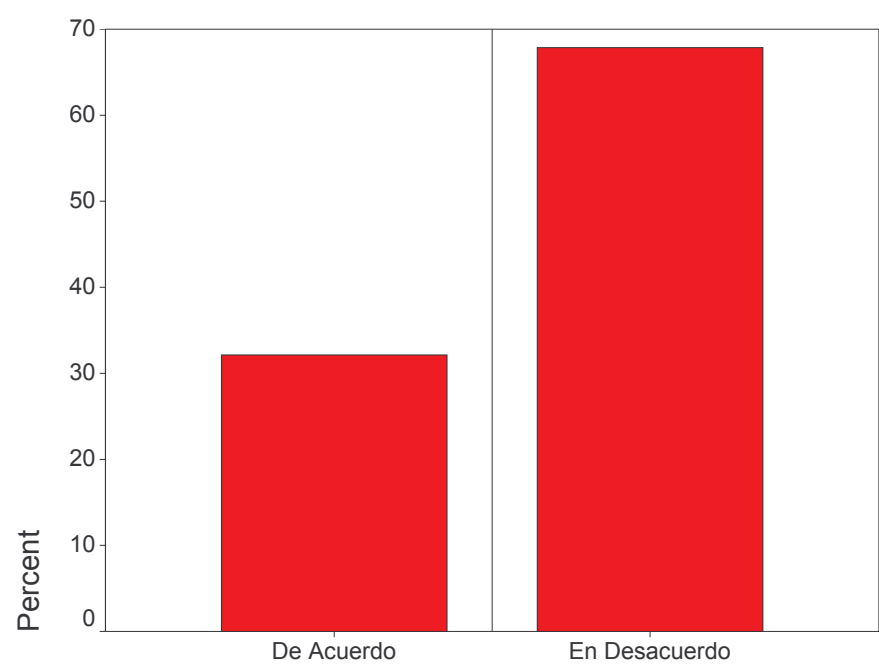
Bar Chart



Me incomoda tener que cumplir las obligaciones y prohibiciones establecida por la empresa para el Cargo de Guarda de Seguridad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	9	32.1	32.1	32.1
	En Desacuerdo	19	67.9	67.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

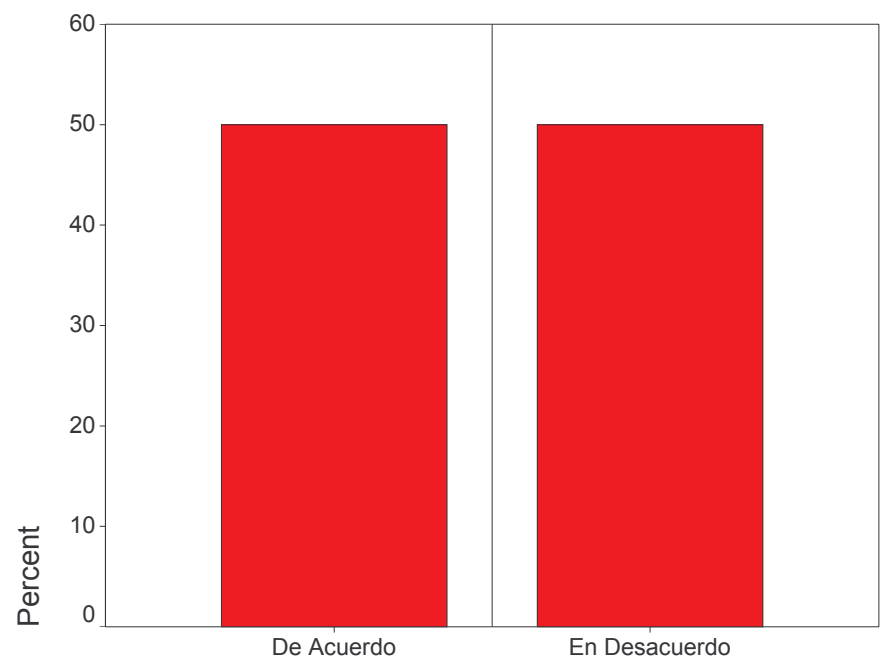
Bar Chart



Me desagrada trabajar en un objetivo donde los Clientes y Público sea muy exigentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	14	50.0	50.0	50.0
	En Desacuerdo	14	50.0	50.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

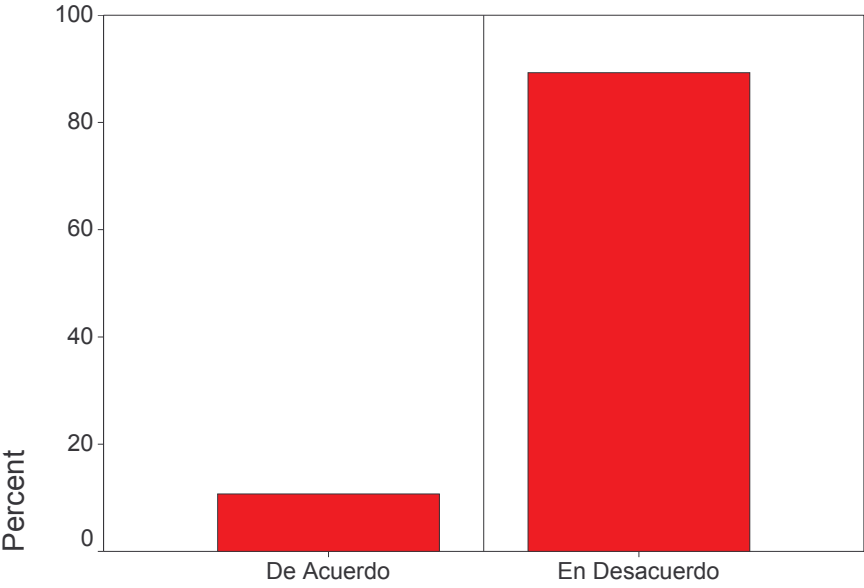
Bar Chart



En mi puesto de trabajo existen condiciones que me permiten cumplir las tareas que me orienta mi jefe logrando buenos resultados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	3	10.7	10.7	10.7
	En Desacuerdo	25	89.3	89.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

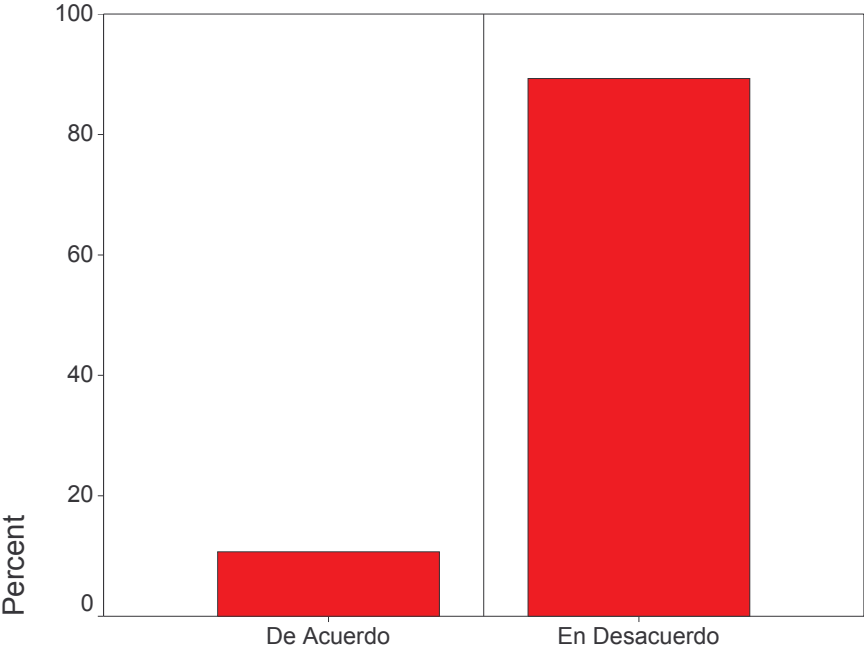
Bar Chart



Mi jefe inmediato cumple con la entrega de los medios de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	3	10.7	10.7	10.7
	En Desacuerdo	25	89.3	89.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

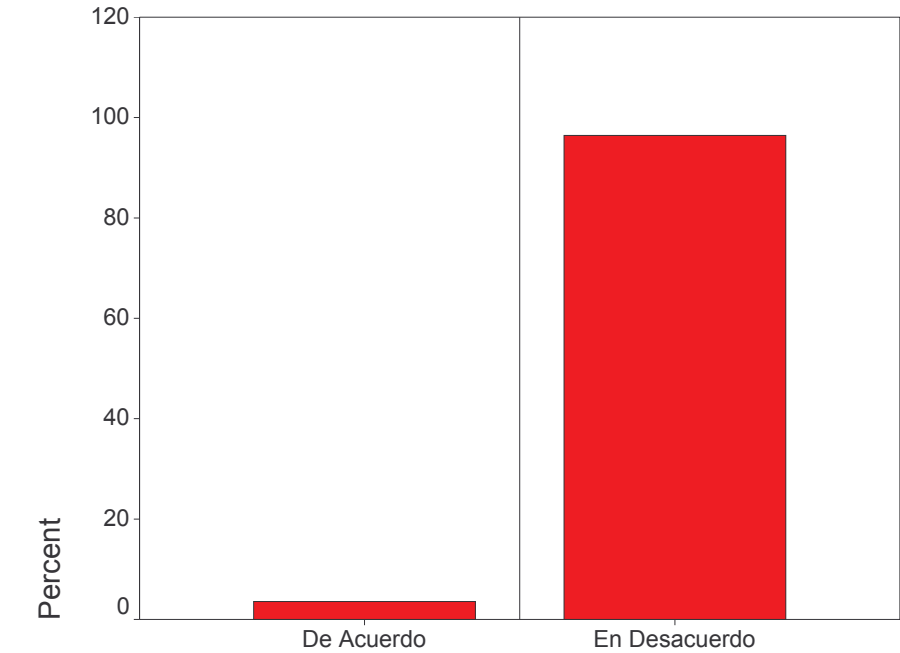
Bar Chart



A pesar del esfuerzo físico que exige el trabajo, pienso que soy capaz de aguantar para realizar el servicio de vigilancia con eficiencia y calidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	En Desacuerdo	27	96.4	96.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

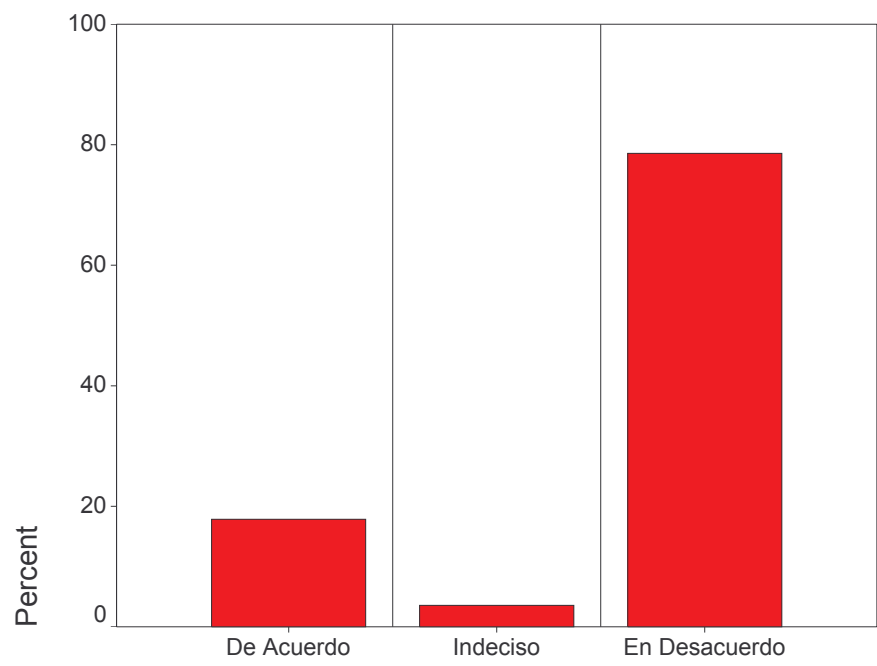
Bar Chart



Se me hace difícil cumplir con las tareas en las que tengo que tener contacto directo con el público y trabajadores de la empresa del cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	5	17.9	17.9	17.9
	Indeciso	1	3.6	3.6	21.4
	En Desacuerdo	22	78.6	78.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

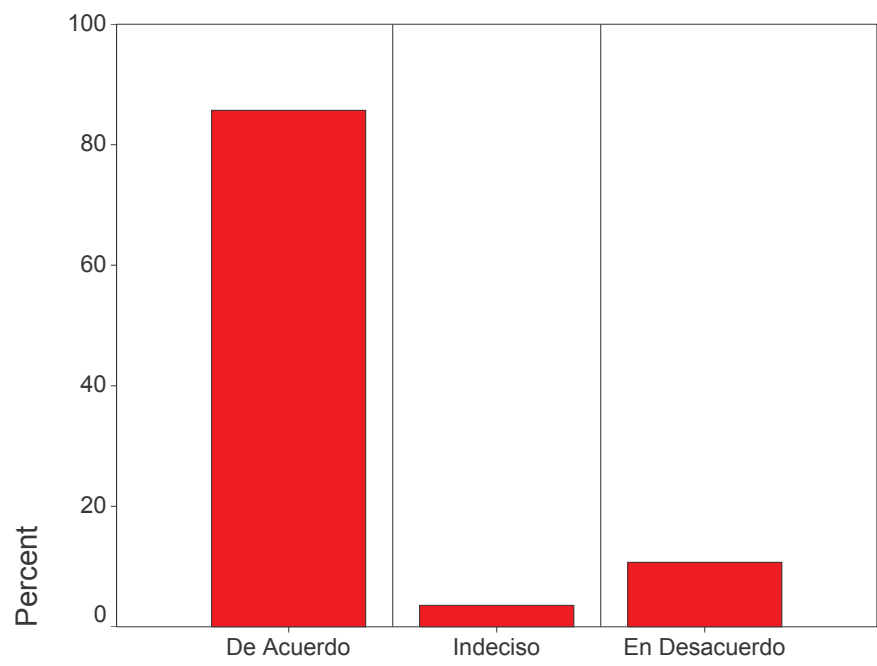
Bar Chart



Si tuviera la oportunidad, cambiaría de trabajo, por otro menos peligroso y problemático

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	24	85.7	85.7	85.7
	Indeciso	1	3.6	3.6	89.3
	En Desacuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

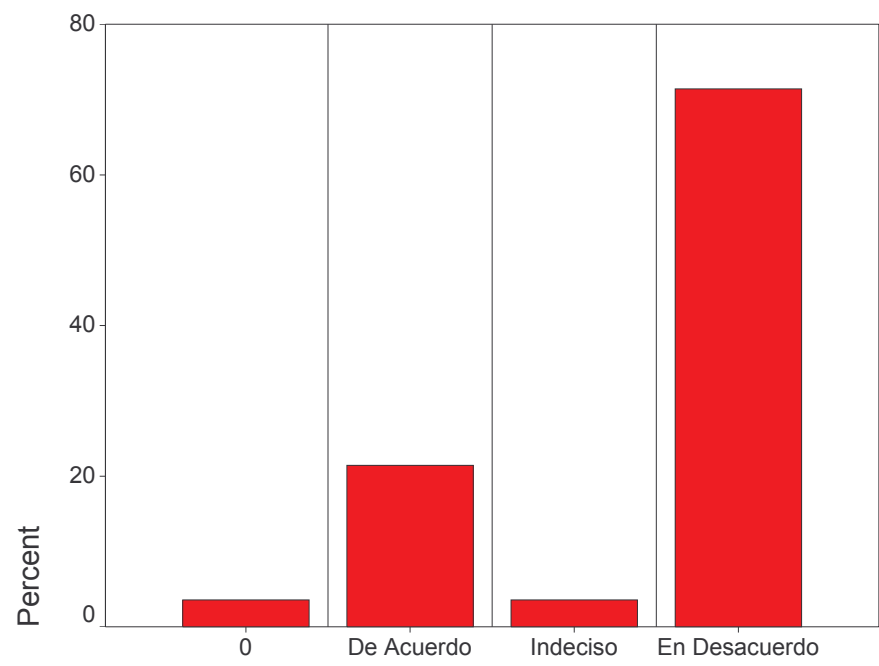
Bar Chart



Tuve dificultades al inicio de mi contrato por desconocer al personal de la empresa del cliente y las cosas que debía hacer en mi lugar de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	3.6	3.6	3.6
	De Acuerdo	6	21.4	21.4	25.0
	Indeciso	1	3.6	3.6	28.6
	En Desacuerdo	20	71.4	71.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

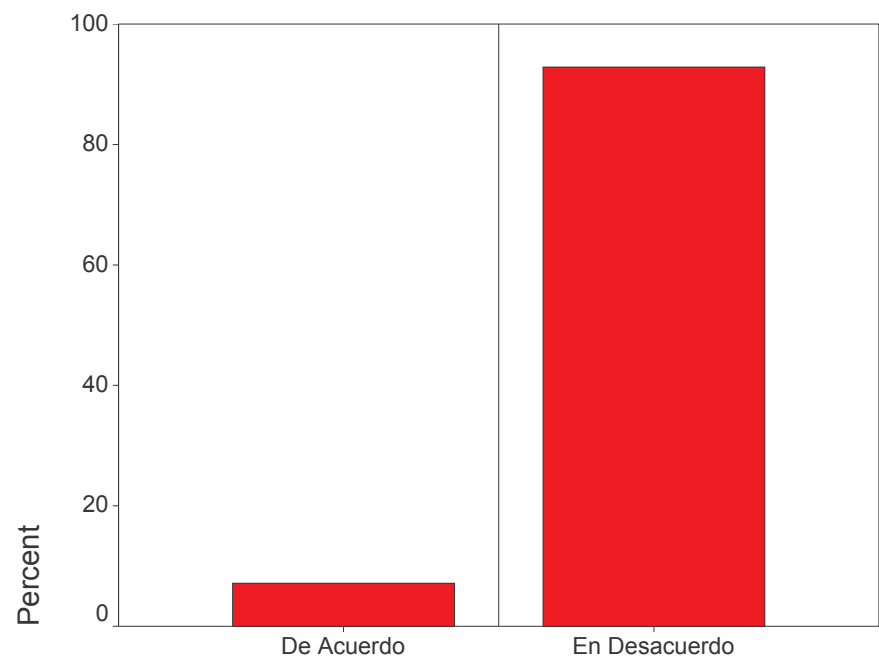
Bar Chart



Los problemas que se presentan durante mi turno los resuelvo con el apoyo de mi jefe inmediato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	En Desacuerdo	26	92.9	92.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

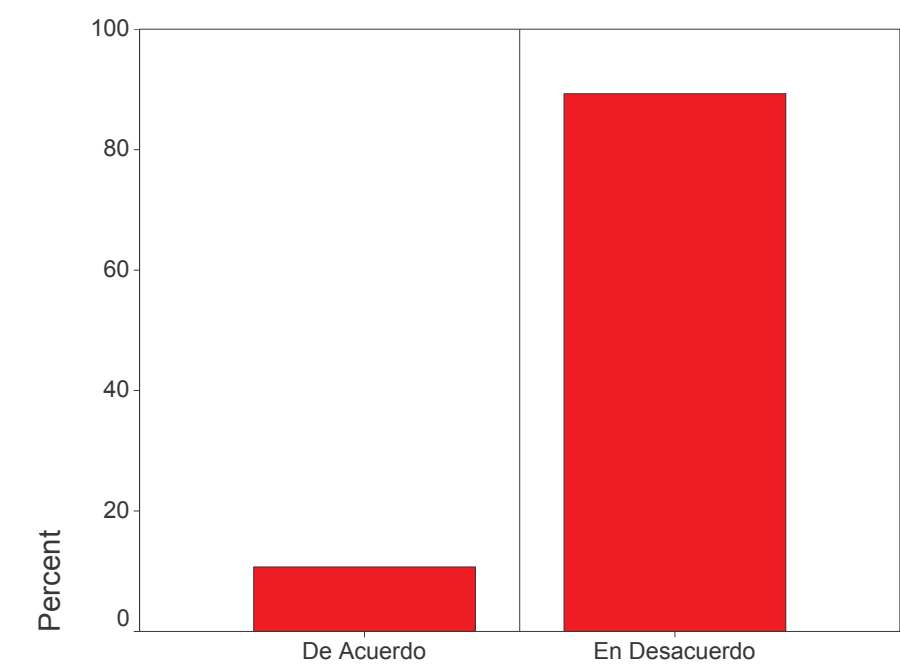
Bar Chart



Cuando he sido trasladado a un nuevo objetivo, mi jefe inmediato me orienta las funciones del puesto de servicio en donde he sido ubicado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	3	10.7	10.7	10.7
	En Desacuerdo	25	89.3	89.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

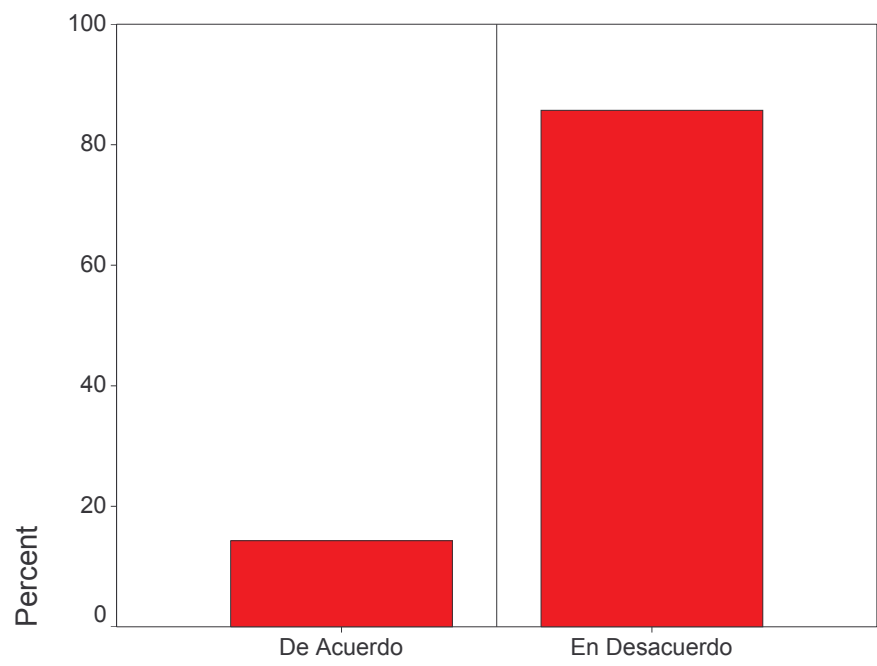
Bar Chart



Me siento seguro de poder contar con la colaboración de mi jefe inmediato cuando ocurren problemas en el puesto de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	4	14.3	14.3	14.3
	En Desacuerdo	24	85.7	85.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

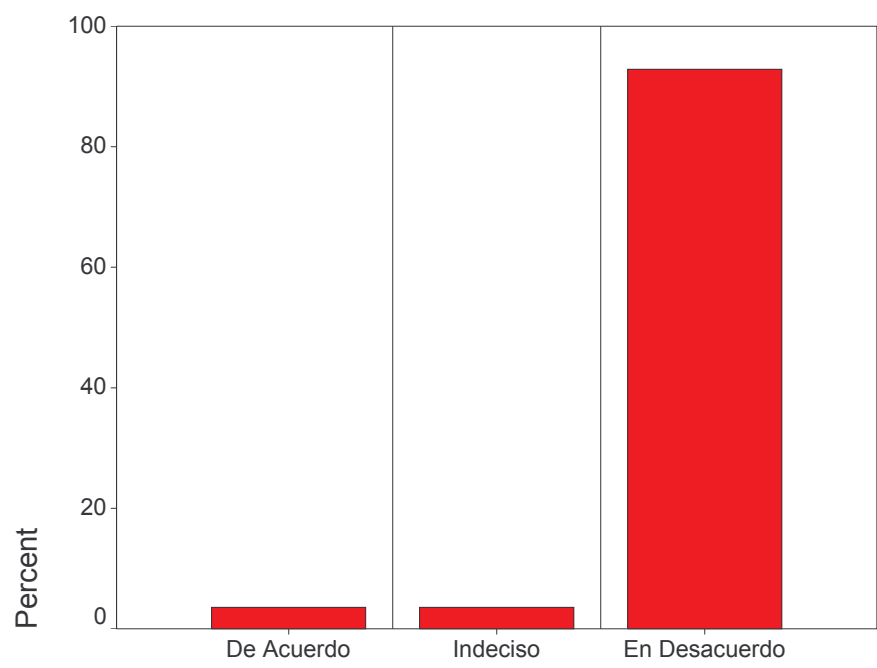
Bar Chart



Cuando mi jefe llega a mi puesto de trabajo, acostumbra preguntarme sobre los problemas que han pasado en mi turno y orienta como solucionarlos en futuras ocasiones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Indeciso	1	3.6	3.6	7.1
	En Desacuerdo	26	92.9	92.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

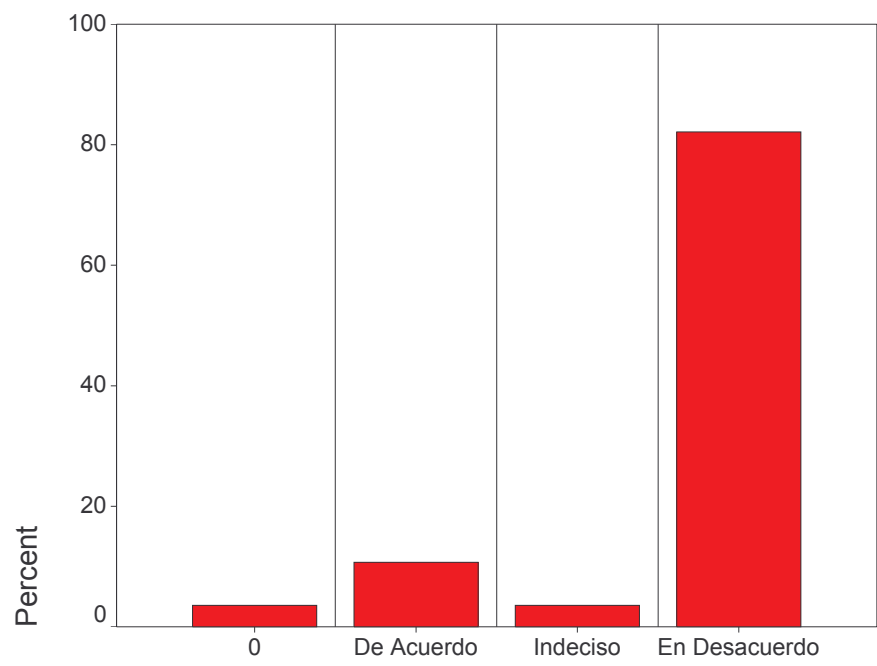
Bar Chart



En las ocasiones en que he tenido problemas en mi puesto de trabajo,
mi jefe no se ha interesado en ayudarme a resolverlos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	3.6	3.6	3.6
	De Acuerdo	3	10.7	10.7	14.3
	Indeciso	1	3.6	3.6	17.9
	En Desacuerdo	23	82.1	82.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

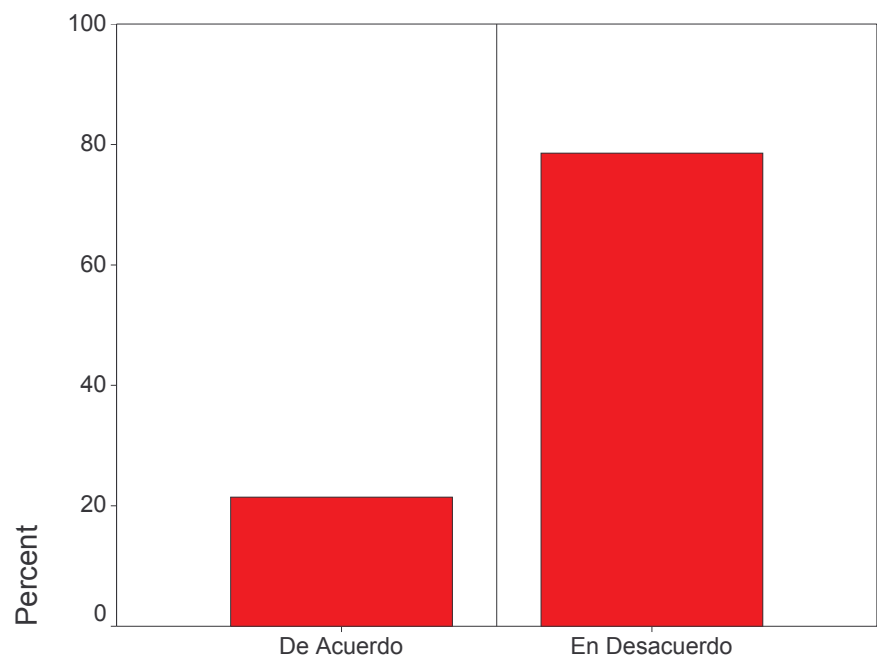
Bar Chart



Al momento de realizar gestiones de trabajo y/o personales en la empresa, desconozco a quién dirigirme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	6	21.4	21.4	21.4
	En Desacuerdo	22	78.6	78.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

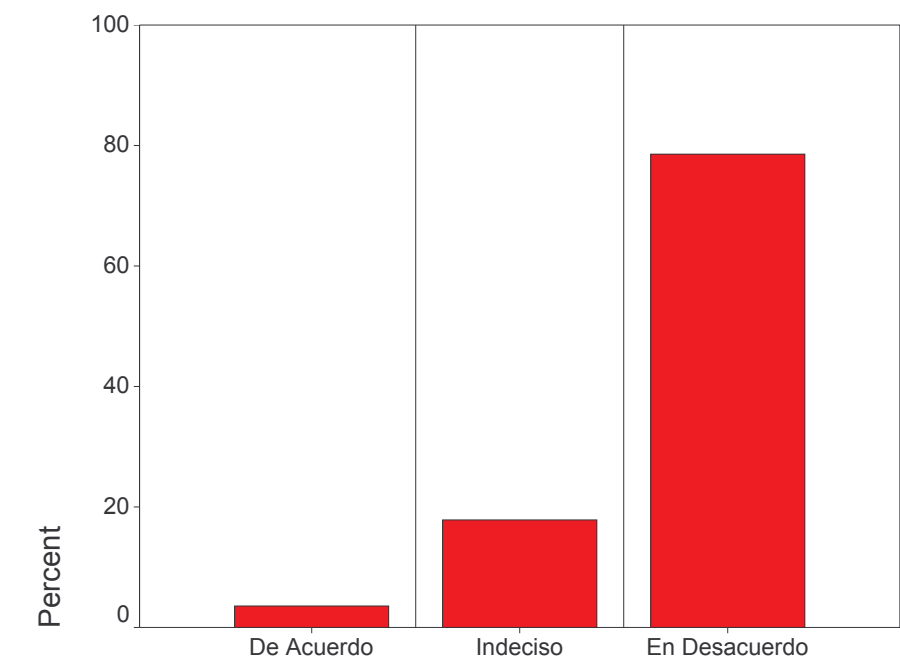
Bar Chart



Estoy seguro que mis jefes tienen una buena imagen de mi persona

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Indeciso	5	17.9	17.9	21.4
	En Desacuerdo	22	78.6	78.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

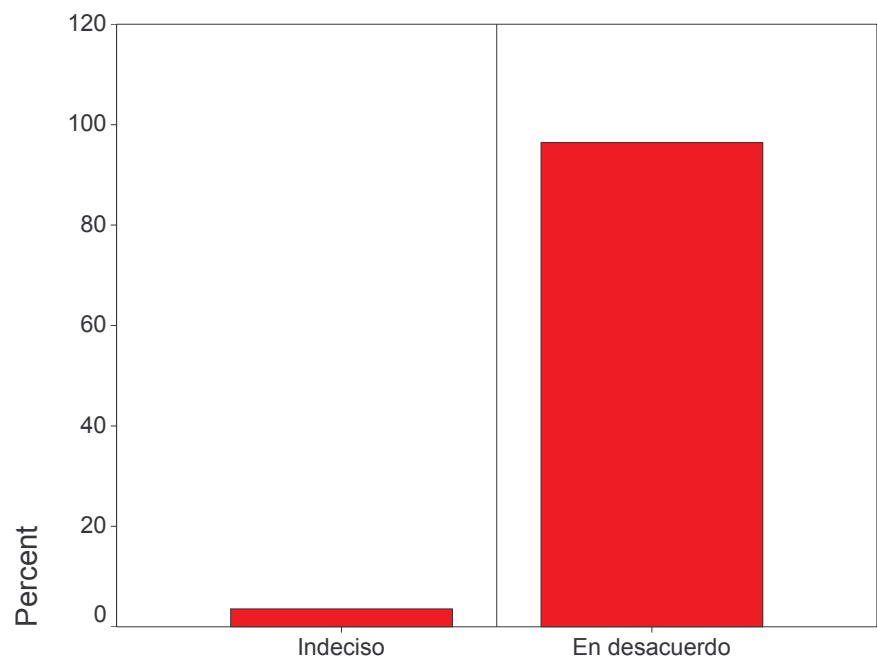
Bar Chart



Me siento satisfecho por las relaciones de trabajo que existen entre mi jefe inmediato y yo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	1	3.6	3.6	3.6
	En desacuerdo	27	96.4	96.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

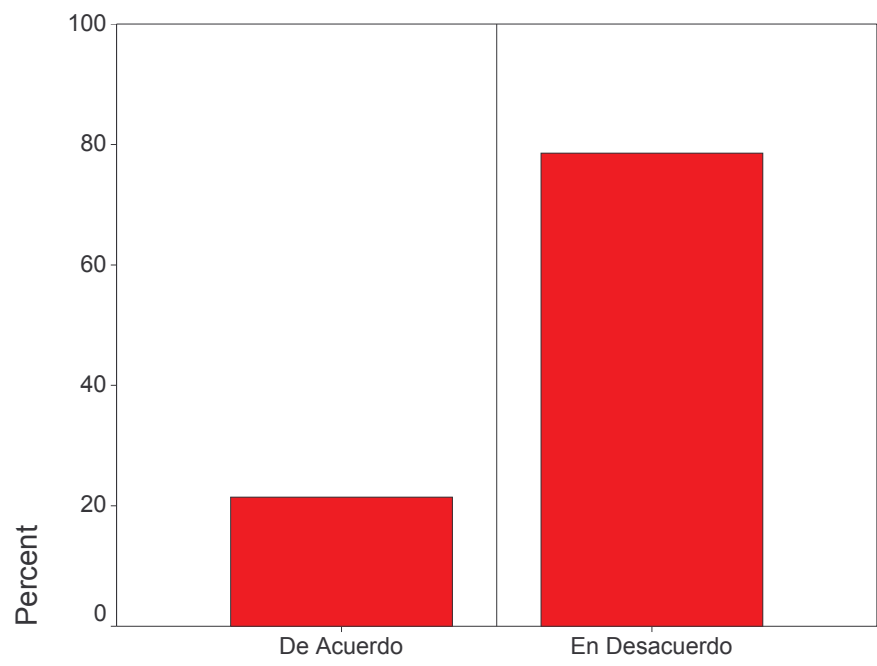
Bar Chart



Me satisface poder contar con el apoyo de mi jefe inmediato en la solución de problemas personales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	6	21.4	21.4	21.4
	En Desacuerdo	22	78.6	78.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

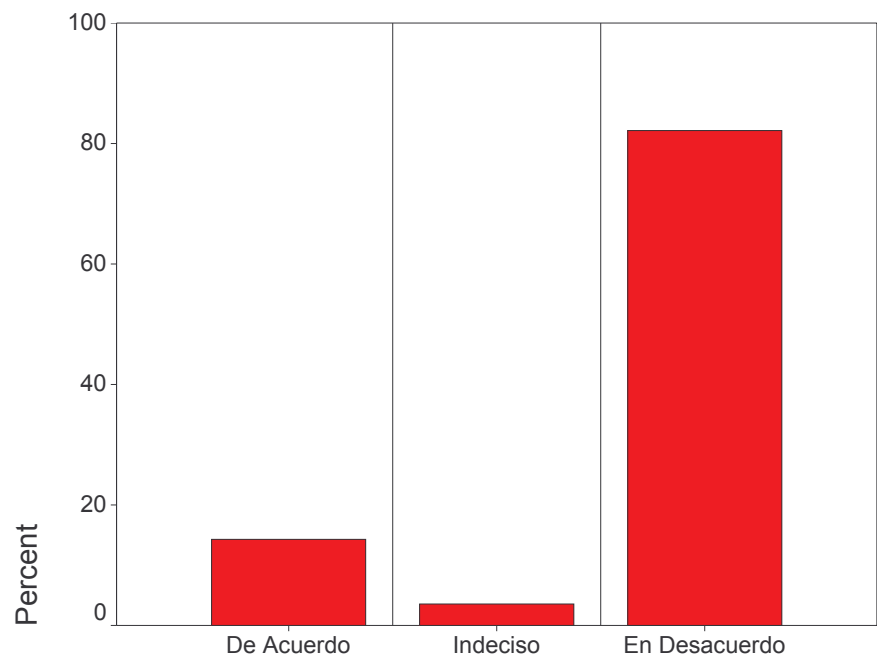
Bar Chart



Mi jefe inmediato se preocupa porque el cliente tenga una buena imagen de mí

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	4	14.3	14.3	14.3
	Indeciso	1	3.6	3.6	17.9
	En Desacuerdo	23	82.1	82.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

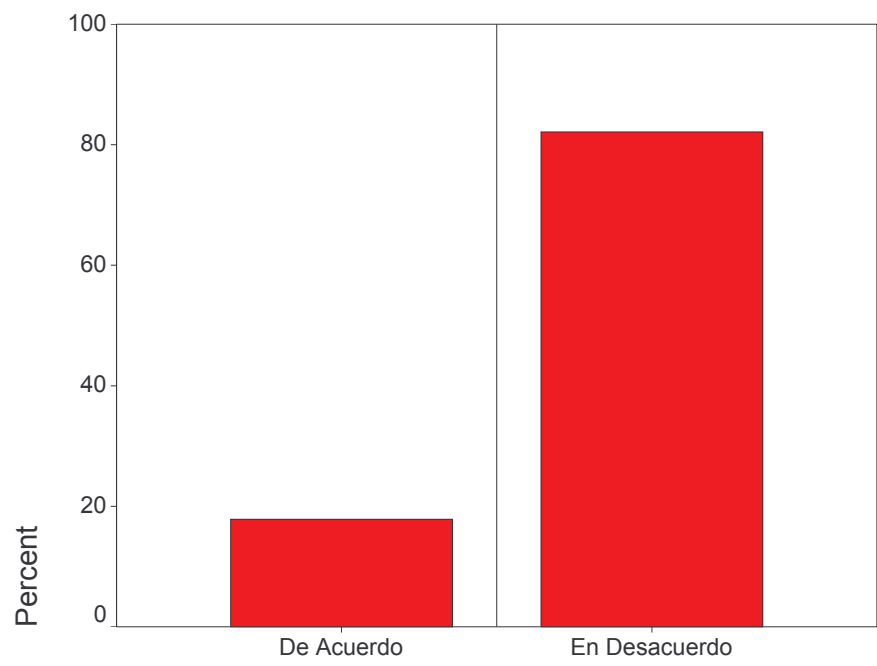
Bar Chart



He pensado en cambiar de trabajo porque no estoy de acuerdo con el trato que recibo (o que me dan) los jefes inmediatos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	5	17.9	17.9	17.9
	En Desacuerdo	23	82.1	82.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

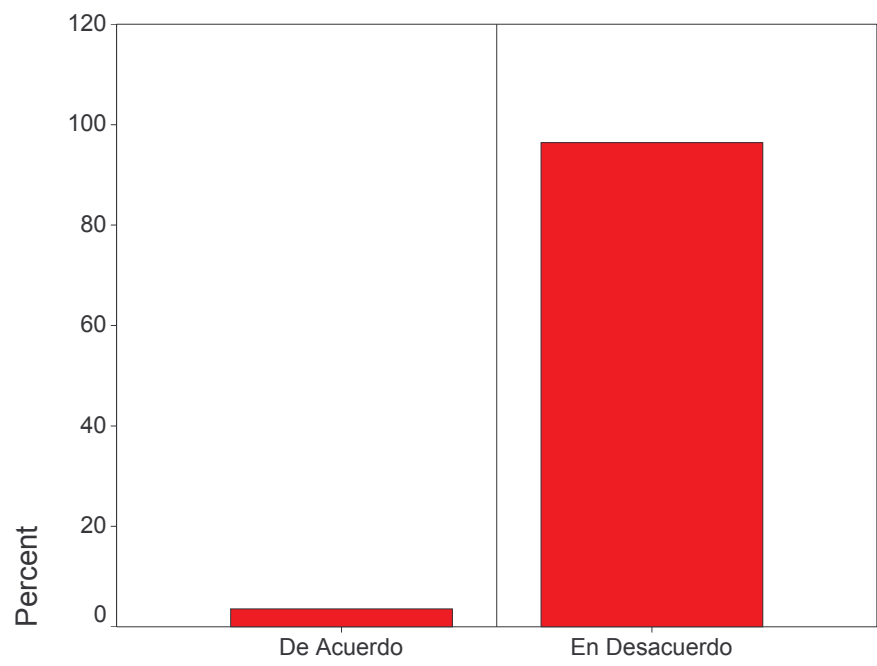
Bar Chart



Quando el jefe inmediato se presenta a mi puesto de trabajo, me saluda atentamente, llamándome por mi nombre y luego me pregunta sobre los problemas del puesto y/o personales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	En Desacuerdo	27	96.4	96.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

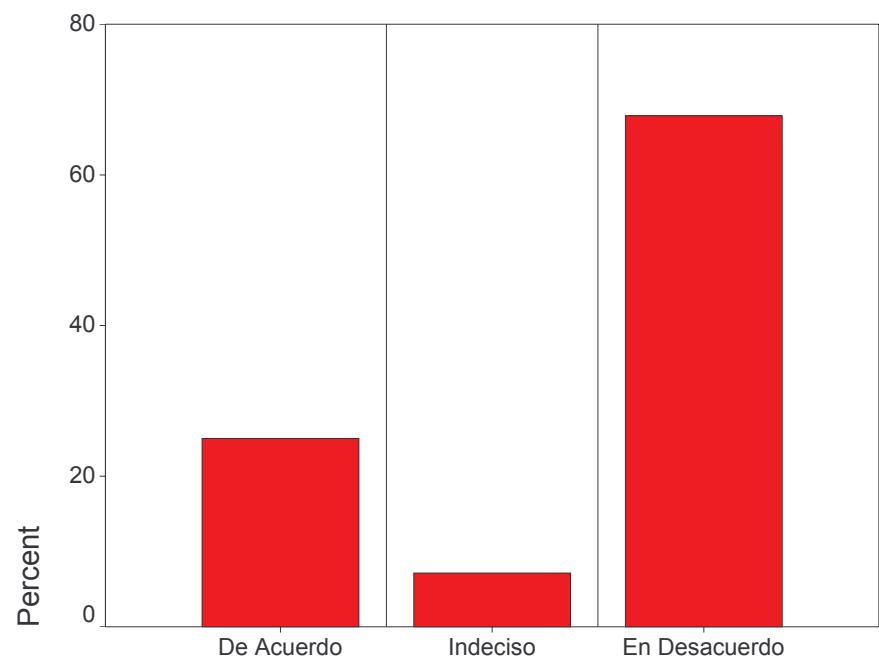
Bar Chart



He observado que los Jefes inmediatos rápidamente solicitan el despido del guarda ante el mínimo error, sin dar oportunidad al trabajador afectado (que van a despedir)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	7	25.0	25.0	25.0
	Indeciso	2	7.1	7.1	32.1
	En Desacuerdo	19	67.9	67.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

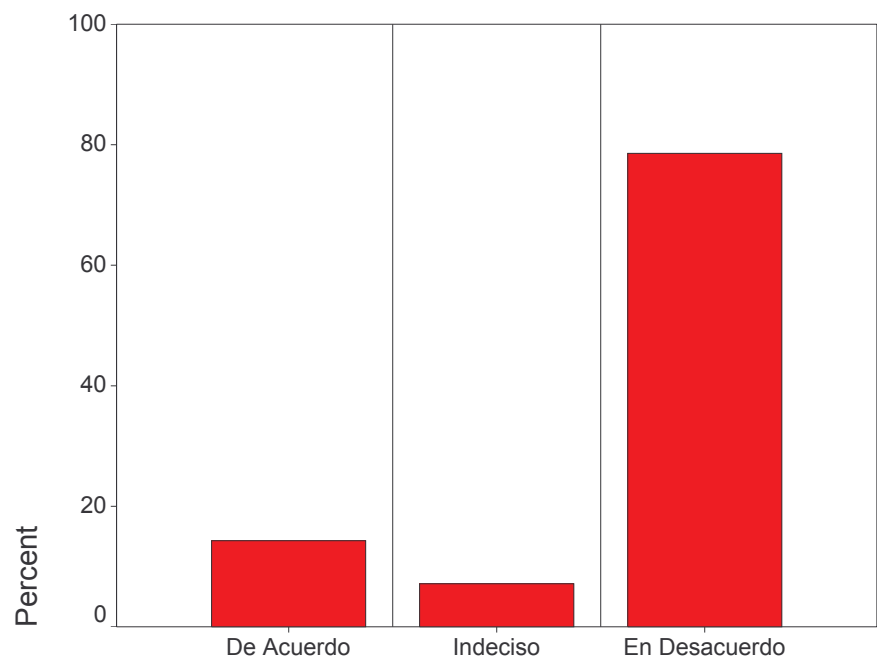
Bar Chart



Creo que la aplicación del reglamento disciplinario por parte de los jefes inmediatos es justa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	4	14.3	14.3	14.3
	Indeciso	2	7.1	7.1	21.4
	En Desacuerdo	22	78.6	78.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

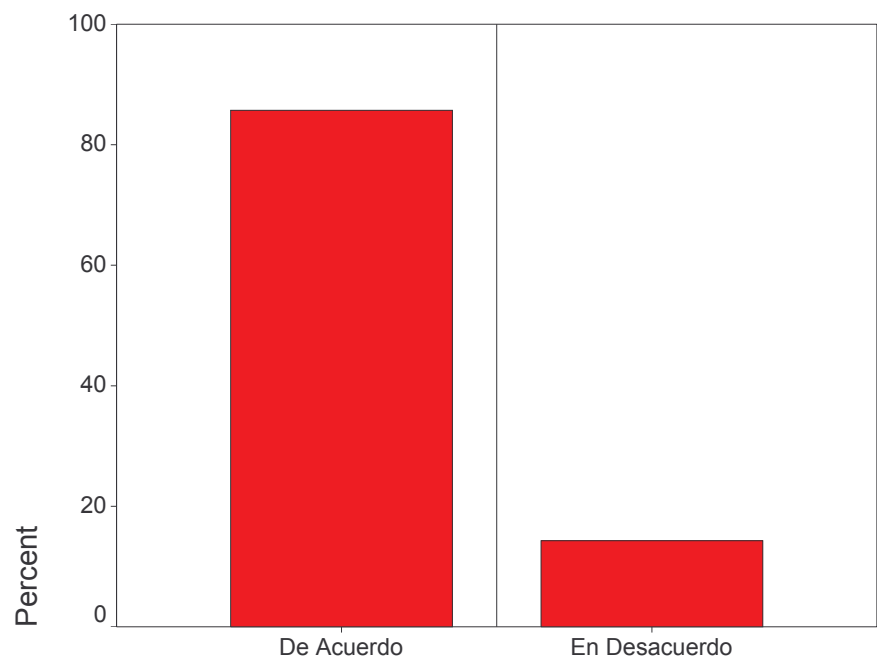
Bar Chart



Durante el tiempo que tengo de trabajar en la empresa he recibido estímulo moral o algún premio o recompensa material por trabajar eficientemente por parte de mi jefe inmediato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	24	85.7	85.7	85.7
	En Desacuerdo	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

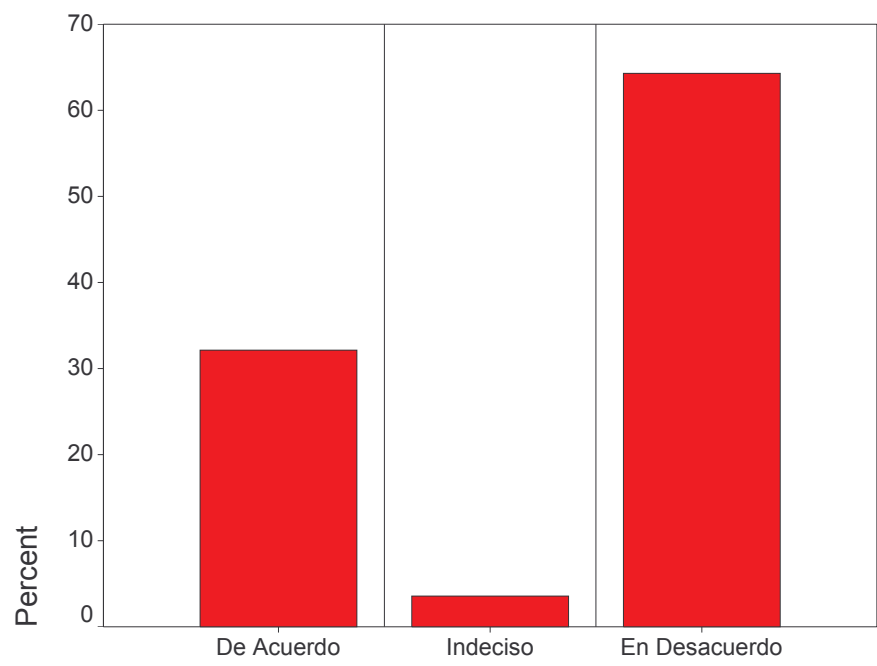
Bar Chart



Considero apropiada la promoción de cargo que utiliza la Dirección de la Empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	9	32.1	32.1	32.1
	Indeciso	1	3.6	3.6	35.7
	En Desacuerdo	18	64.3	64.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

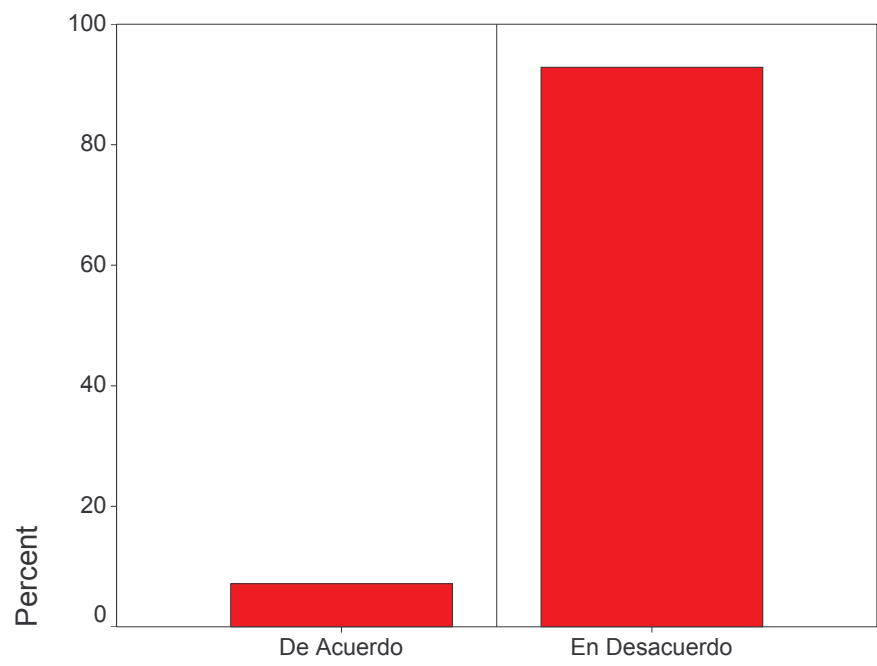
Bar Chart



Me siento obligado a realizar turnos extras, para quedar bien con mi jefe inmediato, porque de lo contrario puede perjudicar mi récord laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	En Desacuerdo	26	92.9	92.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

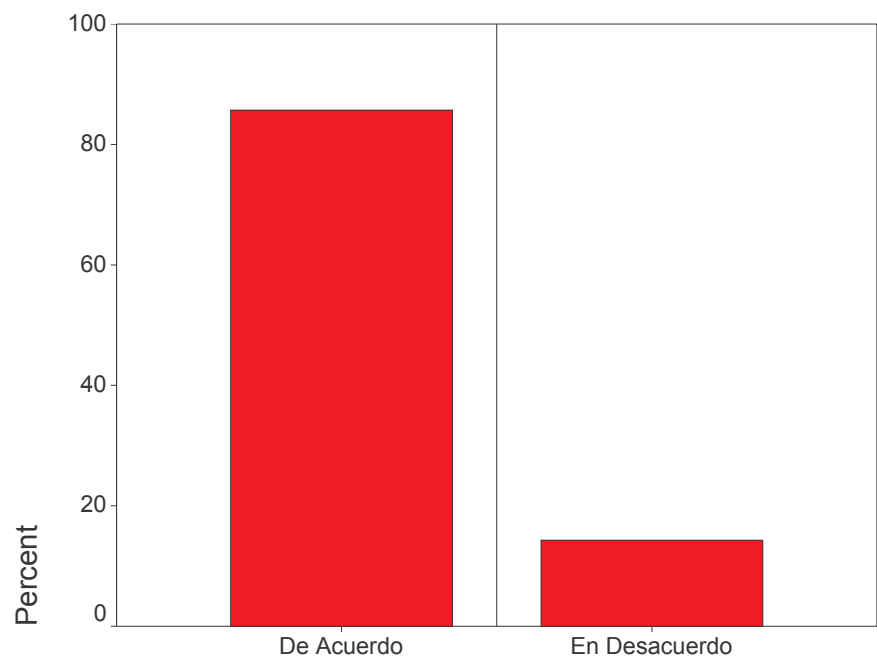
Bar Chart



Realizo este trabajo porque es la única alternativa laboral en este momento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	24	85.7	85.7	85.7
	En Desacuerdo	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

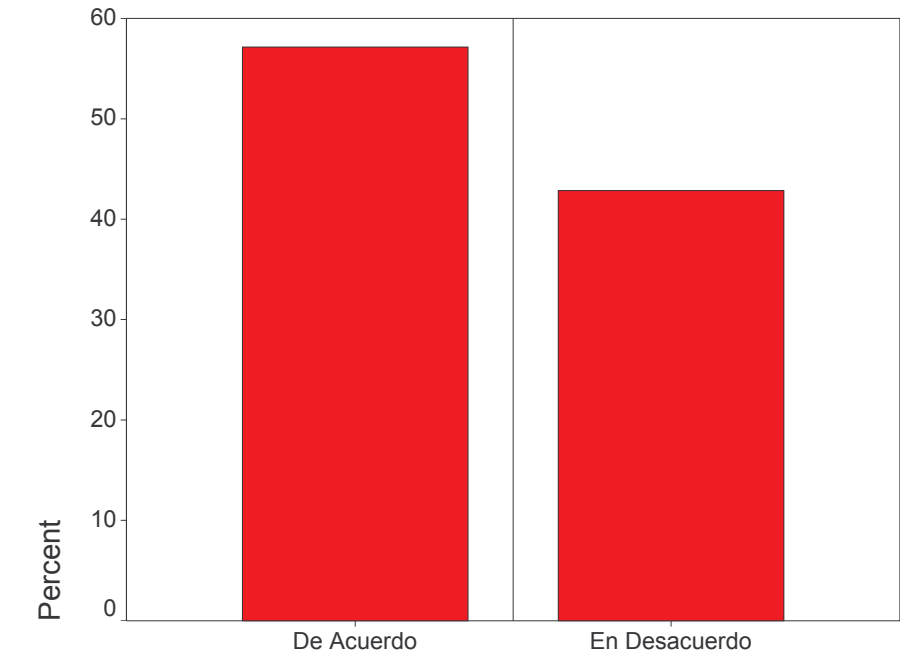
Bar Chart



Considero apropiado mi salario y beneficios recibidos por el trabajo que desempeño en la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	16	57.1	57.1	57.1
	En Desacuerdo	12	42.9	42.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

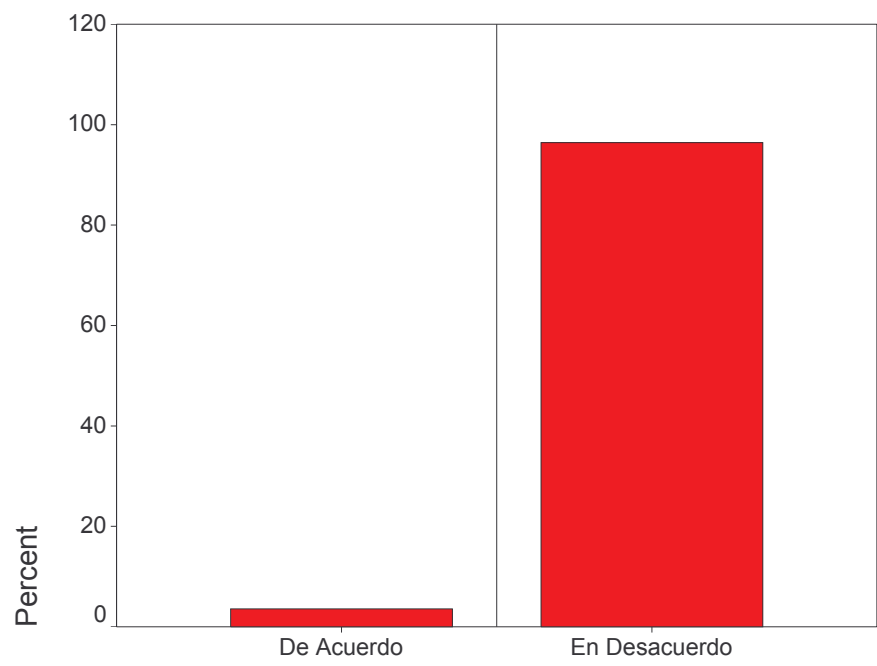
Bar Chart



Me satisface que la empresa tiene establecido pagar puntualmente y en el puesto de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	En Desacuerdo	27	96.4	96.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

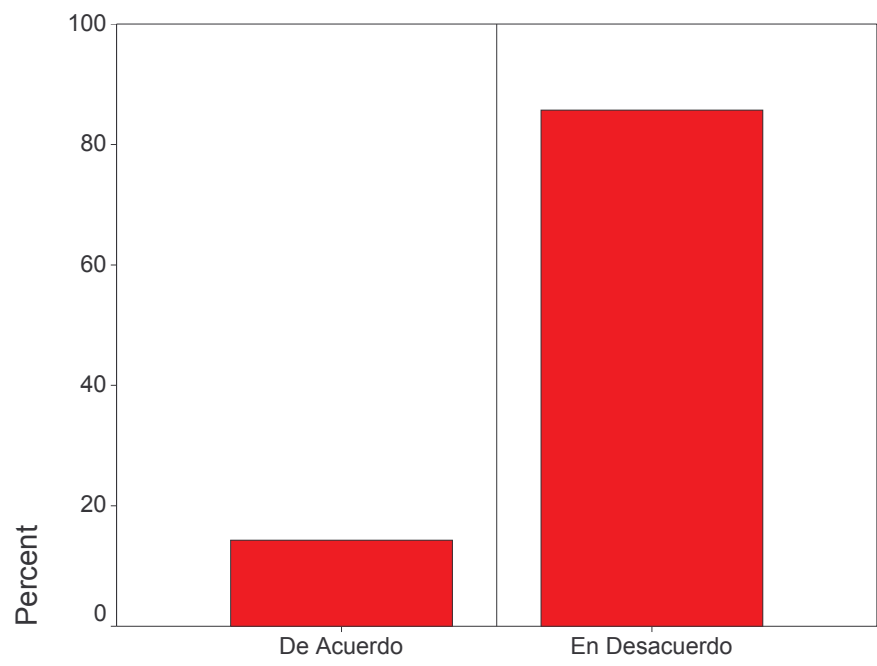
Bar Chart



Cuando he hecho reclamos por errores en el pago, me han dado respuesta inmediata y positiva

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	4	14.3	14.3	14.3
	En Desacuerdo	24	85.7	85.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

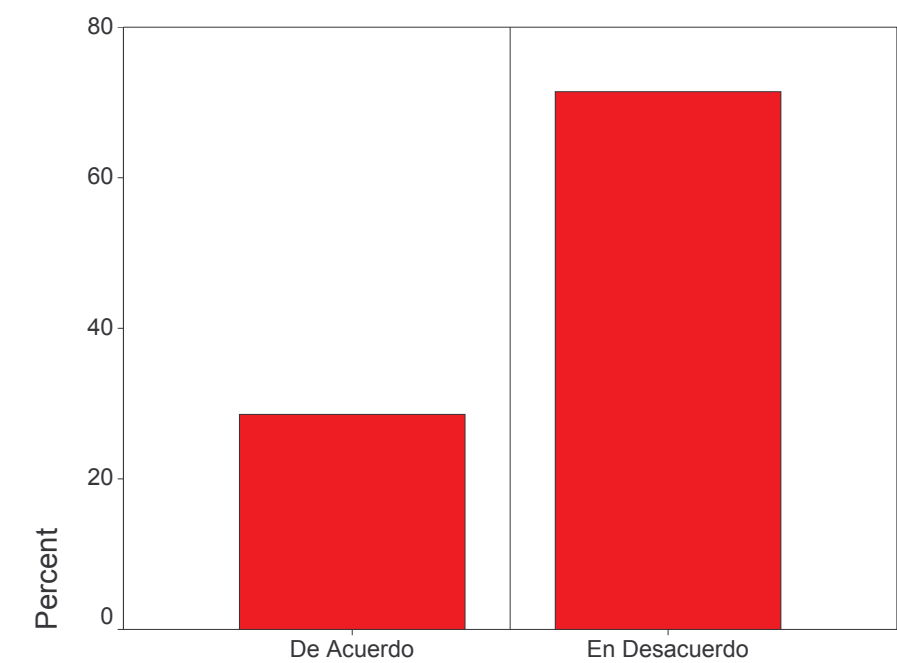
Bar Chart



Pienso que los beneficios que da la empresa a los trabajadores son buenos y ayudan un poco a resolver nuestros problemas personales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	8	28.6	28.6	28.6
	En Desacuerdo	20	71.4	71.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

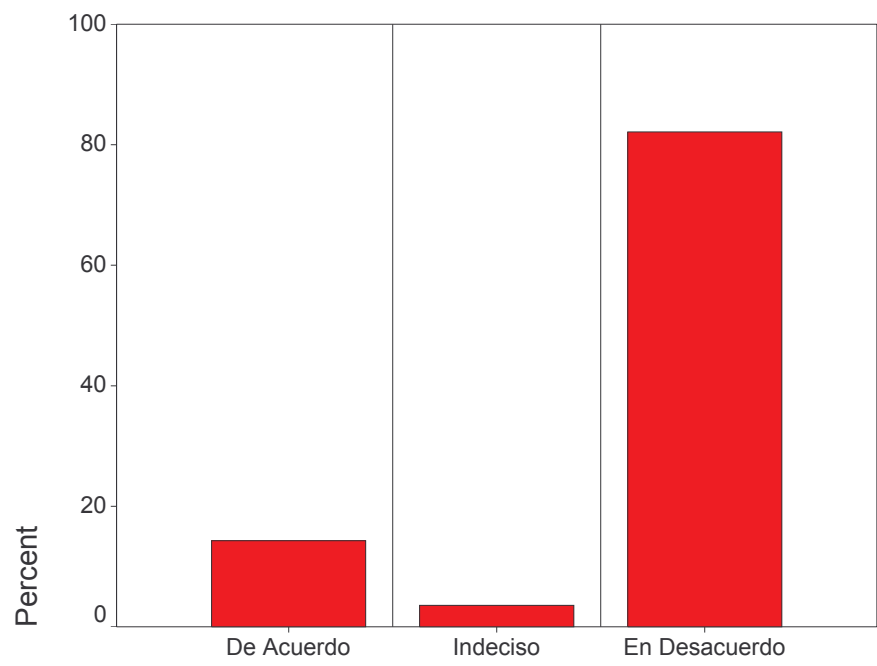
Bar Chart



Considero bueno que en caso de tener problemas graves, la empresa me ayudará aunque éstos sean problemas personales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	4	14.3	14.3	14.3
	Indeciso	1	3.6	3.6	17.9
	En Desacuerdo	23	82.1	82.1	100.0
Total		28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

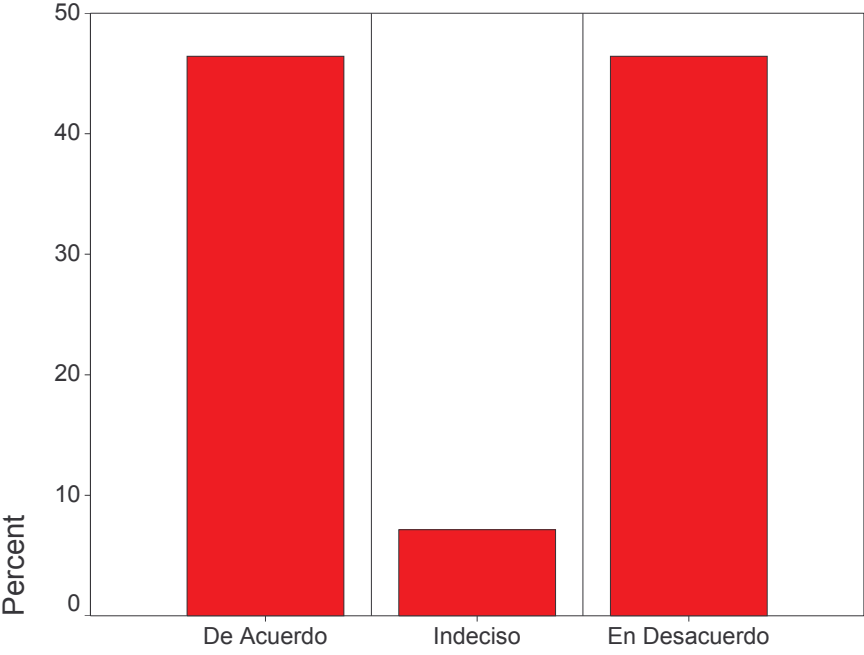
Bar Chart



Estoy en desacuerdo con los procedimientos establecidos para obtener los beneficios a que tenemos derecho los ttabajadores de Ultranic

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De Acuerdo	13	46.4	46.4	46.4
	Indeciso	2	7.1	7.1	53.6
	En Desacuerdo	13	46.4	46.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

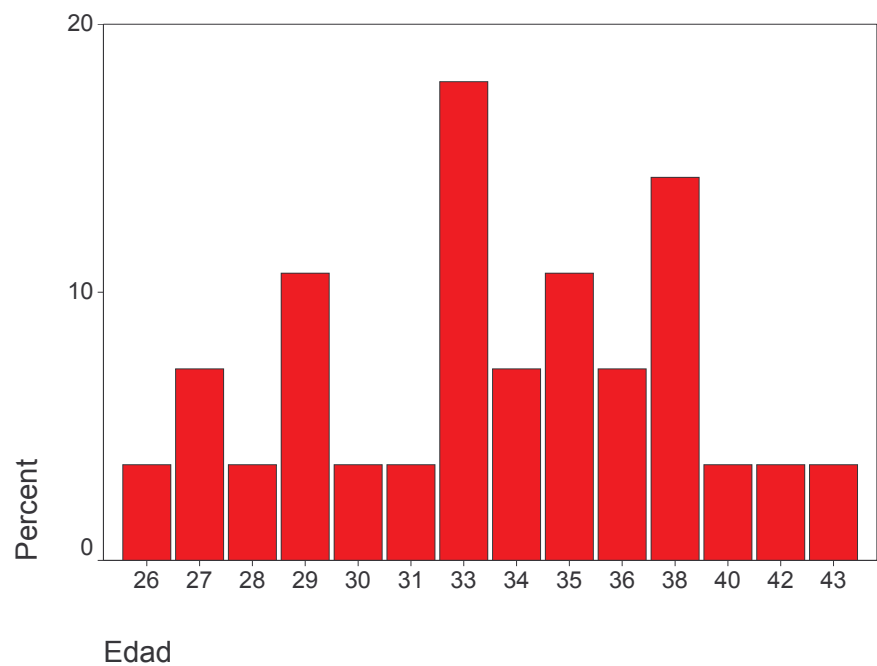
Bar Chart



Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26	1	3.6	3.6	3.6
	27	2	7.1	7.1	10.7
	28	1	3.6	3.6	14.3
	29	3	10.7	10.7	25.0
	30	1	3.6	3.6	28.6
	31	1	3.6	3.6	32.1
	33	5	17.9	17.9	50.0
	34	2	7.1	7.1	57.1
	35	3	10.7	10.7	67.9
	36	2	7.1	7.1	75.0
	38	4	14.3	14.3	89.3
	40	1	3.6	3.6	92.9
	42	1	3.6	3.6	96.4
	43	1	3.6	3.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

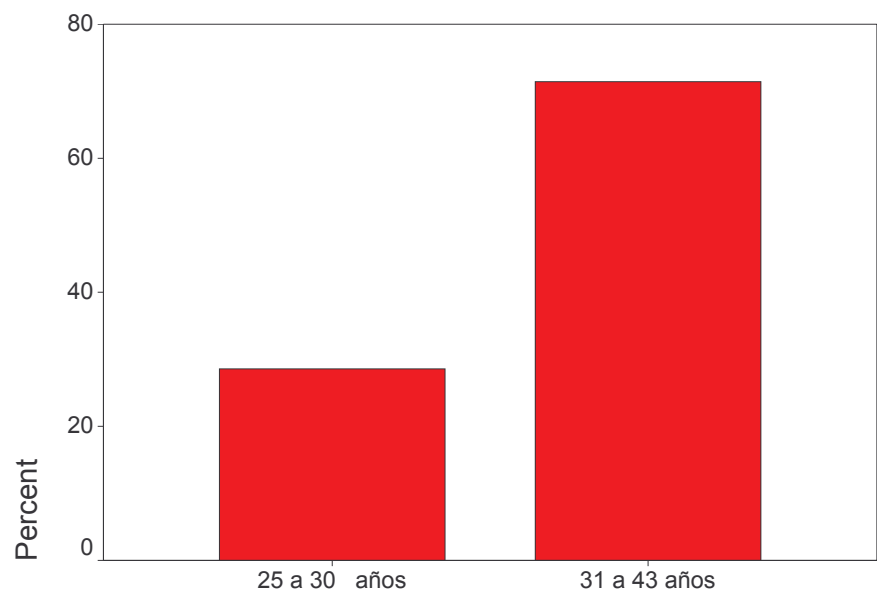
Bar Chart



Rango de Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 a 30 años	8	28.6	28.6	28.6
	31 a 43 años	20	71.4	71.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
	Total	28	100.0		

Bar Chart

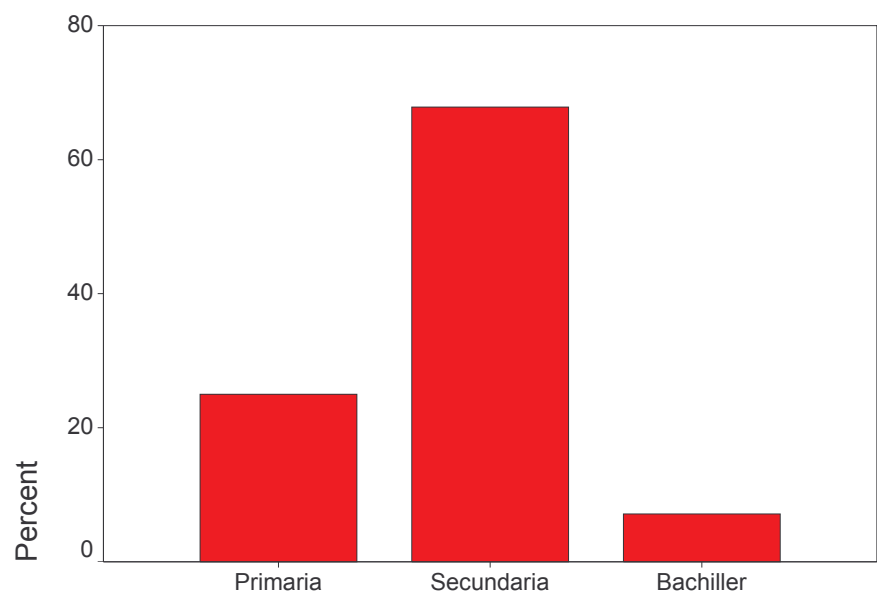


Rango de Edad

Escolaridad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria	7	25.0	25.0	25.0
	Secundaria	19	67.9	67.9	92.9
	Bachiller	2	7.1	7.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

Bar Chart

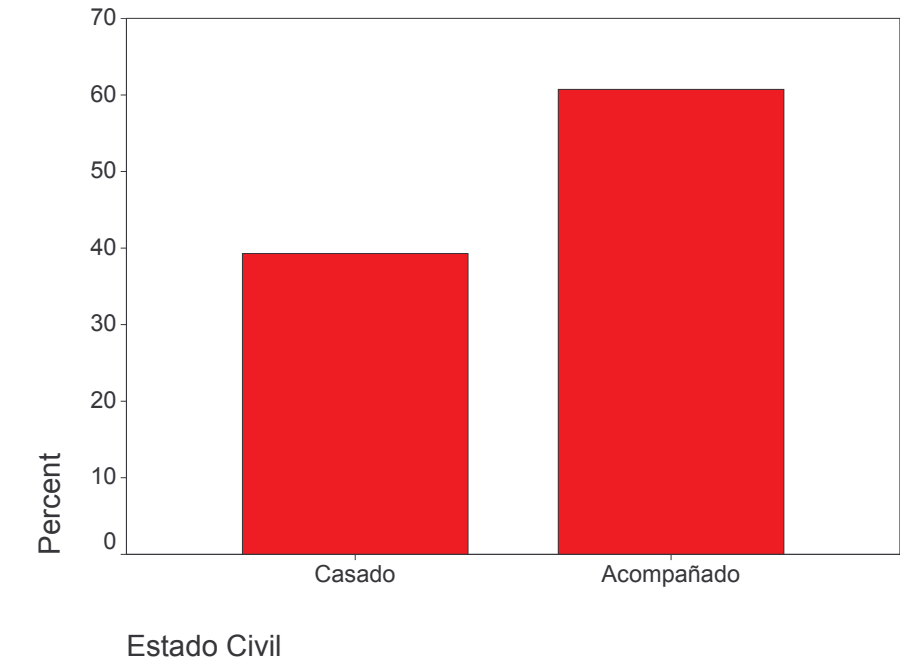


Escolaridad

Estado Civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casado	11	39.3	39.3	39.3
	Acompañado	17	60.7	60.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

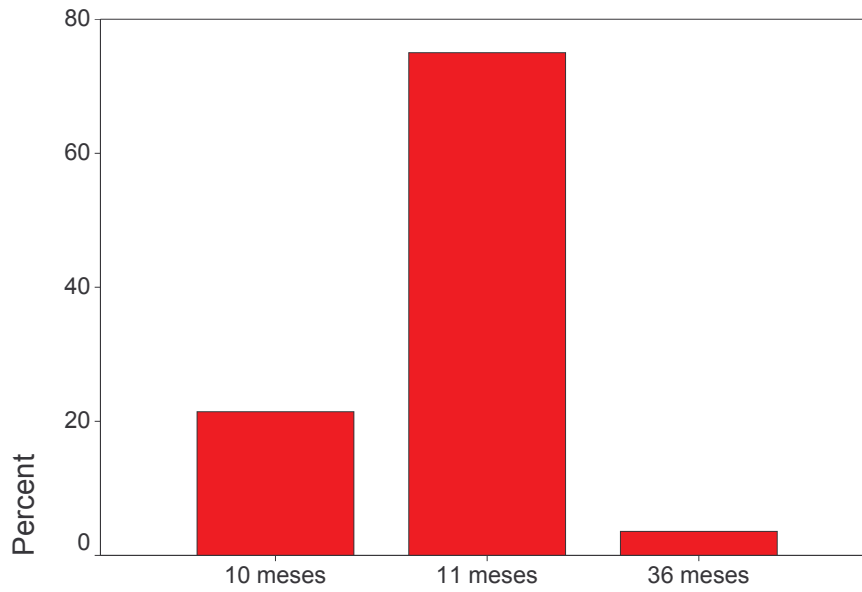
Bar Chart



Antigüedad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 meses	6	21.4	21.4	21.4
	11 meses	21	75.0	75.0	96.4
	36 meses	1	3.6	3.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Total		28	100.0		

Bar Chart



Antigüedad

```
>Error # 7002
>Parece que hay una licencia para SPSS for Windows pero no es válida.
>This command not executed.
```

```
>Número de síntoma concreto: 5
```

```
End of job:  0 command lines  1 errors  0 warnings  0 seconds
```


BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. “*Administración de Recursos Humanos*”, 2da Edición. McGraw Hill, México, 1997.
- Chruden/Sherman. “*Administración de Personal*”, 3ª. Edición, CECSA., México, 1978.
- Dessler, Gary. “*Administración de Personal*”, 6ta Edición. Prentice Hall, México, 1996.
- Gonçalves, Alexis P. “*Dimensiones del clima organizacional*”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre de 1997.
- Litwin, G. y Stringer, H. “*Organizational Climate*”, Simon & Schuster, N.Y, 1978.
- Maier, Norman R.F. “*Sicología Industrial*” 1era Edición. Editorial RIALP, Madrid, 1960.
- Pigors, Paul/ Myers, Charles A. “*La Administración de Personal*” 3era Edición. Editorial Continental, México 1960.
- Robbins, Stephen P. “*Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*”. 7ma.Edición. Prentice Hall, México 1996.
- SABICO SEGURIDAD, S.A. Madrid 1996. “*Módulo de Formación Para Vigilantes de Seguridad*”.
- Schultz, D.P. “*Sicología Industrial*” 3era Edición. McGraw Hill, México 1998.

- Stoner, James A.F./ Freeman, Edward. “Administración” 5ta Edición. Prentice Hall. México. 1994.
- www.monografias.com